المملكة المغربية
وزارة الداخلية
المديرية العامة للجماعات المحلية



المخطط الجماعي للتنمية

سلسلة دليل المنتخب

منشورات مركز الإتصال والنشر

2010

تتقدم المديرية العامة للجماعات المحلية بالشكر
لكل الأشخاص الماديين أو الذاتيين الذين ساهموا
في إعداد هذا الدليل وإخراجه إلى حيز الوجود

المملكة المغربية
وزارة الداخلية
المديرية العامة للجماعات المحلية

المخطط الجماعي للتنمية

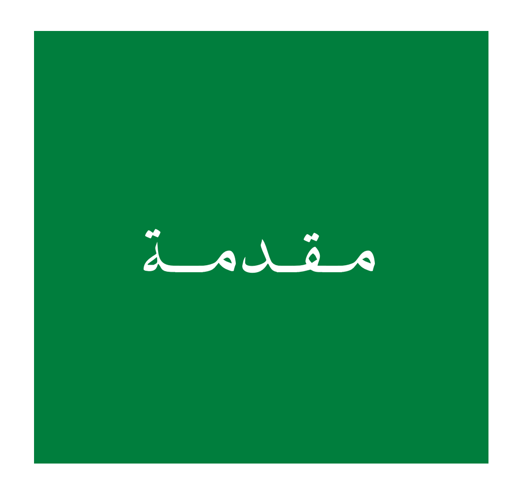
حسب مقاربة التخطيط الإستراتيجي التشاركي

منشورات مركز الإتصال والنشر
2010

الإيداع القانوني : 1451 / 2010
ردمل سلسلة دليل المنتخب : 2346 - 2028
ردمك : 6 - 62 - 155 - 9981 - 978

الفهـــرس

أعد هذا الدليل من طرف المديرية العامة للجماعات المحلية، ومساهمة المندوبية السامية للتخطيط ومديرية تكوين الأطر الإدارية والتقنية ومنظمة الامم المتحدة لرعاية الطفولة (اليونيسيف) والوكالة الأمريكية للتعاون الدولي والوكالة الكندية للتنمية الدولية (مشروع الحكامة المحلية بالمغرب) وكذا وكالة التنمية الإجتماعية وفريق الإشراف التقني عن الإتحاد الاوروبي بالإضافة إلى خبيرين وطنيين، الاستاذ عزيز عراقي - الاستاذ محمد تاميم.


مقدمة

التخطيط الجماعي : لماذا التخطيط الإستراتيجي التشاركي ؟

يعتبر التخطيط الجماعي اليوم عنصرا أساسيا يكرس دور الجماعة ضمن المنظومة المؤسساتية لبلادنا. فإذا كان المجلس الجماعي هو الفاعل الأساسي والمسؤول الأول عن تدبير الشؤون المحلية بعلاقة مباشرة مع ظروف عيش الساكنة، فإنه غالبا ما يظل تراب الجماعة مجال تدخل عدة فاعلين، ويكون موضع عدة أعمال ومشاريع وبرامج، لاسيما تلك التي تقوم بها مصالح الدولة والمؤسسات العمومية التي بحكم صلاحياتها ومجالات عملها المتعددة، تعد برامج وتبادر بطرح مشاريع وتعتمد أدوات التخطيط والتدخل.

وفضلا عن تعدد الفاعلين، تجدر الإشارة إلي السلالم والمستويات الترابية للتقرير والتخطيط والتدخل. إذ تأتي في المرتبة الاولى الدولة (وهي المستوى المركزي)، ثم تليها المستويات الجهوية والإقليمية، حيث تمارس الجماعات المحلية (الجهة، الإقليم) اختصاصاتها الذاتية التي تهم المجال الترابي للجماعة.

وبالتالي، لكي تكون الجماعة عنصرا فاعلا تجاه الفاعلين المؤسساتيين العاملين على ترابها، عليها أن تتحكم في المؤهلات ونقاط الضعف والرهانات ذات الأولوية لتحسين مستدام لظروف عيش ساكنتها. كما عليها أن تتوفر على رؤية واضحة، على المدى القصير والمتوسط، حول استعمال مواردها الذاتية، وكذا تلك المعبأة من قبل فاعلين آخرين لفائدة التنمية المستدامة للجماعة. وعليها أيضا أن تكتسب من خلال التخطيط قدرة أكبر على توقع ما قد يترتب على تدخل فاعلين آخرين في ترابها، فيما يتعلق بالتوقعات الميزانوية والتدبير اللاحق. لهذا، على الجماعة أن تتوفر على مستوى إعلامي أفضل وعلى تحكم أنجع في تدخلات الفاعلين الآخرين، ذات الصلة على الخصوص بالإختصاصات المنقولة والإستشارية للجماعة، وهنا بالضبط تكمن أهمية التخطيط الجماعي.

ولضمان ترابط وانسجام جميع تدخلات الجماعة، على المجلس الجماعي، بصفته ممثلا للسكان، أن يتوفر على أداة تخطيط خاصة به، ترتكز على رؤيا تحدد مستقبل الجماعة وتؤدي بالضرورة إلى برمجة أولوياتها، مما يسمح بتكوين رؤيا واضحة للجماعة وكذا شركائها الإجتماعيين والإقتصاديين.

وفي هذا الصدد، ينص الميثاق الجماعي لسنة 2009، ضمن منظور التخطيط الإستراتيجي، على ضرورة إعداد المجلس الجماعي مخططا جماعيا للتنمية، مدعما بذلك السلطة التقريرية للمنتخبين في قيادة التنمية المحلية.

وتحدد الفقرة الأولى من المادة 36 للميثاق الجماعي، مراحل إعداد المخطط الجماعي للتنمية.

وفي هذا السياق، يكون من الضروري وضع رهن إشارة الجماعات المحلية وخاصة القروية الآليات العملية لقيادة وتنشيط مسلسل إعداد المخطط الجماعي للتنمية.

إن هذا الدليل يلقي الضوء علي مسار مراحل إعداد المخطط الجماعي للتنمية. وهو يهدف بالاساس إعطاء الفاعلين المحليين الوسائل اللازمة لانطلاق ومواكبة هذا المسلسل والتكيف وفقا للخصوصيات المحلية.

لماذا هذا الدليل ؟

يسعى هذا الدليل إلى توضيح مفاهيم وقواعد ومبادئ التخطيط الجماعي. وهو يعرف أيضا بالهياكل المواكبة لمسلسل إعداد المخطط الجماعي للتنمية، واختصاصاتها ومدى انخراطها في جهاز تنفيذ التخطيط، كما يحدد مراحله المترابطة ويضع إستراتيجية إنجازه. إلا أن الإستيعاب الجيد للأهداف المتوخاة والشروط المسبقة لكل مرحلة، هو الذي يجب أن يوجه طرق العمل تبعا

للسياقات المحلية. ويهدف كذلك إلى توجيه العمل دون إخضاعه إلى قواعد ملزمة.

يهم هذا الدليل بالأساس الجماعات القروية والجماعات الحضرية دون 35 ألف نسمة. فهو يلائم ويوحد ويغني أساليب التخطيط الجماعي المعمول بها وطنيا من طرف عدد من المتدخلين العموميين وغير الحكوميين و المحليين أو المتدخلين في إطار التعاون الدولي. يتعلق الامر إذن، بوثيقة صيغت بناء على تجارب معاشة أبانت عن قابلية تطبيقها على المستوى التقني والمؤسساتي، حيث يمكن توسيع نطاق استعمالها ليشمل كافة الجماعات القروية والمراكز الصغرى.

وبالرغم من ذلك، «التوجيه» ليس «صيغة للعمل» أو وصفة، بل يستدعي وضع الضمانات والدعائم الواجب أخذها بعين الاعتبار. إنه تصور فكري مرن يوجه مسلسل التخطيط ويأخذ بعين الاعتبار تعدد السياقات الجغرافية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية المحلية، ومنهجية لا يمكن تبنيها إلا بواسطة مقاربة «التلقين المستمر» ولا يمكنها أن تسير، بأي حال من الأحوال وفق مسارنهائي، بل منفتح قابل للتصحيح والمراجعة الدائمة.

لمن هذا الدليل؟

يستهدف هذا الدليل أصحاب القرار بالجماعات القروية والجماعات الحضرية الصغرى، و كذا الفاعلين المحليين كما يوجه أيضا إلى أطر وتقنيي هذه الجماعات ومنشطي الهياكل التي أحدثت لانطلاق ومواكبة مسلسل التخطيط وكذا الشركاء الاساسيين للجماعة المحلية من ممثلي المصالح اللاممركزة وجمعيات المجتمع المدني وممثلي الغرف المهنية. كما سيتم توزيعه على نطاق واسع، ليشمل كافة الأطراف المعنية بالتخطيط الإستراتيجي.

وسيرفق لاحقا بأدوات عمل تطبيقية: نظام معلوماتي جماعي ودليل المساطر ودليل التكوين في التخطيط الإستراتيجي التشاركي الجماعي ومنظومة لدعم القدرات المحلية وأدوات عمل أخرى.

تصميم الدليل

يضم هذا الدليل عشرة فصول تم تصنيفها في ثلاثة أجزاء :

- الجزء الأول يقدم ويوضح المفاهيم والمبادئ الأساسية وهياكل الإنجاز التي تشرف على طريقة مسار التخطيط الإستراتيجي التشاركي.
- الجزء الثاني يقدم ويفصل جميع المراحل الأساسية والفرعية لمسلسل التخطيط الإستراتيجي.
- الجزء الثالث يصف الأنشطة الأفقية التي تسمح بضمان نجاح إنجاز المخطط الجماعي للتنمية ونخص بالذكر المرافعة من أجل تعبئة الموارد المالية ومخطط التواصل وتتبع المخطط وتقييم النتائج.

الجـــــزء الأول

إعداد المخطط الجماعي للتنمية :

- التعريفات والمبادئ
- الهياكل

الفصل الأول

تعريفات ومبادئ التخطيط الجماعي

1. تعريفات

- التخطيط الجماعي

يعد التخطيط الجماعي مسلسلا ديناميكيا تلعب من خلاله الجماعات دورا مركزيا من مرحلة التشخيص إلى مرحلة المصادقة على الأعمال المبرمجة وإنجازها.

يمكن تعريف التخطيط الجماعي كمقاربة تشاورية تسعى إلى دفع الفاعلين المحليين إلى تحديد أهدافهم التنموية التي يتطلب تنفيذها تعبئة الموارد المحلية أولا، ثم موارد الشركاء ثانيا.

يعتبر هذا التخطيط استراتيجيا، لأن الأهداف المسطرة تكون نابعة من القرار السياسي المحلي الذي يتخذ خيارات ذات طبيعة هيكلية ترهن مستقبل الجماعة، وتحدد السبل الواجب إتباعها والوسائل الواجب استخدامها لتحقيق تلك الأهداف.

ويعتبر تشاركيا، لأنه يشرك كافة الفعاليات السياسية المحلية، والفاعلين الإجتماعيين والإقتصاديين، والنسيج الجمعوي المحلي، والهياكل التقليدية... من أجل معرفة الوضعية الحالية للجماعة وتقديم تصور للوضع المستقبلي المرغوب فيه، كما يعمل على أن يكونوا عناصر فاعلة في إنجاز هذه الرؤيا وتتبعها وتقييمها.

- المخطط الجماعي للتنمية

بناء على المادة 36 من الميثاق الجماعي، يحدد المخطط الجماعي للتنمية الأعمال التنموية المقرر إنجازها بتراب الجماعة لمدة ست سنوات، في أفق تنمية مستدامة ووفق منهج تشاركي يأخذ بعين الإعتبار على الخصوص، مقاربة النوع الإجتماعي.

- التنمية المستدامة

ترتكز التنمية المستدامة على إدماج ثلاثة مرتكزات :

- مرتكز إقتصادي يرمي إلى تحقيق أهداف النماء والفعالية الإقتصادية
- مرتكز إجتماعي يستهدف تلبية الحاجيات الإنسانية والإستجابة لأهداف الإنصاف والتماسك الإجتماعي، بما في ذلك قضايا الولوج إلى الخدمات والمرافق الأساسية والشغل والثقافة...
- مرتكز بيئي يرمي إلى الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية وتحسينها واستثمارها على المدى الطويل.

وتضطلع الجماعات بدور هام في مجال تشجيع التنمية المستدامة، لاسيما أنها تتكفل بعناصر أساسية مثل توزيع الماء والكهرباء، جمع النفايات، الإنارة، النقل...وكلها عناصر تتطلب يقظة متزايدة بالنسبة للموارد الطبيعية والبيئة.

ويجب أن يدمج مسلسل إعداد وتنفيذ المخطط الجماعي الآثار الإيجابية والسلبية للتنمية على البيئة. وأن يشجع الممارسات والخيارات التقنية التي من شأنها الرفع من الآثار الإيجابية للتنمية ومن الحفاظ على البيئة إلى أقصى المستويات. وعليه أيضا أن يشجع بروز مواقف وسلوكيات إيجابية لدى الساكنة والفاعلين المحليين، خدمة للحفاظ على البيئة وتثمينها.

يجب على منهجية المخطط الجماعي للتنمية أن تبرز وتبحث عن فرص التمويل والإستثمار والدعم التقني الخاص بالمشاريع ذات البعد البيئي في التنمية.

- المقاربة التشاركية

تعد المقاربة التشاركية مسلسلا تنخرط فيه الساكنة والمنظمات المنبثقة عنها (إجتماعية ومهنية وإقتصادية) في كافة مراحله.

عند إعداد المخططات الجماعية للتنمية، تشرك الساكنة والمنظمات للمساهمة في تشخيص الجماعة بتقديم المعلومات،

وأيضا للمساهمة في التحليل، ولتقديم رأيها حول ما يجب أن يكون عليه مستقبل الجماعة.

وتعود القرارات والخيارات والتحكيمات حول التوجهات للمنتخبين الجماعيين ورئيس الجماعة.

وتتجلى الفائدة من المقاربة التشاركية ضمن التخطيط في ثلاث مستويات :

- تسمح بإغناء التصور والتشخيص بتوفير معلومات متنوعة ملموسة، وبتقديم تحاليل مختلفة للوضعية.
- تحث الفاعلين على تقارب وجهات النظر لتطوير طرق التدخل لتلبية حاجيات السكان بصورة شاملة.
- تحدث ديناميكية تفاعلية محلية بين الفاعلين الإجتماعيين والإقتصاديين، لأنها تمكن من بلورة تصور مشترك لهؤلاء الفاعلين حول الوضع الحالي وحول التكامل الممكن تفعيله.

ويقصد بالساكنة «الساكنة المنظمة»، سواء ضمن الهياكل الإجتماعية-المهنية والإقتصادية كجمعيات التنمية، جمعيات الأحياء، جمعيات حماية الطفل والأشخاص ذوي الحاجيات الخاصة والمستهلكين والمستعملين والمنتجين، والتعاونيات والأساتذة وأرباب المقاولات...، أو في إطار الهياكل التقليدية، مع إعطاء أهمية كبيرة لتمثيلية الساكنة ذات الأوضاع الهشة أي النساء، الأطفال، الشباب، المسنين، المعاقين... وتسير المقاربة التشاركية عبر التناوب بين عمل المجموعات والعمل في الجلسات العامة.

وتكون الأدوات المعتمدة من خرائط ورسومات بيانية مهمة لتجميع الآراء أو لبلورة التحاليل.

- مقاربة النوع الاجتماعي

تسمح مقاربة النوع بإدماج انشغالات وتجارب النساء والرجال والفتيان والفتيات في بلورة وإنجاز وتتبع وتقييم المخططات الجماعية للتنمية، حتى يستفيدوا منها بالتساوي.

يهدف التحليل المعتمد على النوع الاجتماعي إلى التأكد من أن المشاريع والبرامج التنموية تأخذ بالاعتبار كليا أدوار وحاجيات ومساهمات النساء والرجال والفتيات والأطفال. وهذا التحليل يقتضي فصل المعطيات والمعلومات حسب الجنس وأن نفهم كيف يتم توزيع العمل وتقييمه بناء على هذا المعطى. كما يجب اعتماد هذا التحليل في كل مراحل بلورة وتنفيذ وتتبع وتقييم المخططات الجماعية للتنمية، وذلك بغية الإستجابة، بصورة أفضل، لانشغالات مختلف فئات الساكنة، ولتمكينها من الولوج بالتساوي للخدمات والمرافق العمومية.

ويجب تعبئة لجنة المساواة وتكافؤ الفرص لضمان أخذ النوع الإجتماعي بالإعتبار في كافة مراحل إعداد وتنفيذ المخططات الجماعية للتنمية.

2 . مبادئ التخطيط الجماعي

يرتكز التخطيط الجماعي على خمسة مبادئ هامة وهي :

- التفكير بمساهمة السكان في رؤية مشتركة للمستقبل مما يتيح فرص الرفع من الإمكانيات والتفاعل السياسي.
- تدبير أفضل للموارد المادية والبشرية المتوفرة والتي يمكن تعبئتها.
- بناء التخطيط الجماعي على مشاريع ترابية تتيح نوعا من التناغم وتجميع المجهودات بين مختلف الجماعات المجاورة.

- ربط التخطيط الجماعي بالمشاريع المهيكلة والمبرمجة على المستويات الترابية العليا (مجالات المشاريع السياحية وتدبير الموارد الطبيعية والتنمية الصناعية، إلخ...) وبالسياسات العمومية الوطنية.

- ربط التخطيط الجماعي بمختلف الإتفاقيات الدولية الموقعة من طرف المغرب في مجال التنمية وحقوق الإنسان (حول المرأة والطفل والبيئة، إلخ...).

- بناء التخطيط الجماعي على رؤية مشتركة للمستقبل وتقوية قدرات التفاعل السياسي.

لبلوغ هذا الغرض، يجب أن يكتسي مسلسل التخطيط الجماعي أربع خصوصيات متكاملة فيما بينها وهي :

- مسلسل تشاركي- ويفترض هذا على الأقل إشراك جميع مجالات الحياة اليومية للسكان في المسلسل- لذا، فإن صياغة أي تصور مشترك للمستقبل لا يمكن أن ينبثق إلا من قبل الفاعلين المحليين. وتستوجب هذه الصياغة التفكير في منظومة ترتكز على التشاور والحوار وتمنح لكل فاعل مكانته في الهياكل الموجودة وأساليب إنجاز كل مرحلة من مراحل التخطيط.

تترجم المشاركة في بناء «المنفعة العامة المحلية» الجماعية وجود «روح محلية» بإمكانها إحداث جماعة محلية حقيقية ترتكز على عيش جماعي واهتمامات مشتركة. ويتطلب هذا، إعطاء التخطيط الجماعي صبغة تشاركية هامة، حيث تصبح فيه مشاركة السكان، رجالا ونساء، شبابا وشيوخا، في موقع مركزي.

- مسلسل متبنى من طرف المؤسسة الجماعية ومدعم من طرف الفاعلين المحليين الآخرين وكذا المنظمات الأساسية الأخرى. فالجماعة المحلية والمجتمع المدني لا يتم إشراكهما فقط، بل إنهما في صلب المسلسل.

- مسلسل نابع من الداخل : يستدعي الإستعمال المكثف للموارد البشرية المحلية التي ينتظر منها مستقبلا، إعادة توجيه وتتبع هذا المسلسل، والاستفادة من برنامج تكوين ملائم. غيرأن الضعف الحالي لهذه الموارد يدفع حتميا إلى الإستعانة بالخبرة الخارجية التي تواكب المسلسل فقط، دون أن تحل محل الموارد الذاتية إلا في حالة الضرورة.

- مسلسل يساهم في بناء رؤية مشتركة حول المستقبل الترابي بناء على اختيارات تضبط التناقضات المتعلقة بالتنمية المستدامة. لذا، فإن التخطيط الجماعي هو بمثابة نشاط ذو نزعة سياسية، يدعو ويقود لبناء رؤية لمستقبل الجماعة المحلية في اتجاه ضبط التناقضات بين مختلف أبعاد التنمية ونخص بالذكر التنمية الإقتصادية ومتطلباتها؛ ضرورة الإنصاف المجتمعي وإدماج الفئات الإجتماعية الهشة (المرأة والطفل والمسنون والمعوزون ...إلخ)، والمستلزمات المتعلقة بالمحافظة على الموارد الطبيعية والإرث الثقافي.

- بناء التخطيط الجماعي على تدبير أفضل للموارد المادية والبشرية المتوفرة والتي يمكن تعبئتها.

إن تحسين وتعبئة وتدبير الموارد المحلية ينطلق من معطى ضعف موارد جل الجماعات القروية مما يستدعي تقوية القدرات في المجالات التالية :

- تقوية القدرات في مجال إطلاق المشاريع الجماعية و ضبط دورة تدبير الموارد العمومية المحلية (التخطيط - الميزنة وتنفيذ العمليات).

- تعبئة موارد الجبايات المحلية والمساهمات المحلية الأخرى وإمدادات الدولة والقروض والتمويلات الخارجية المتعلقة بمشاريع التعاون أو الشراكة.

- تقوية عمل التنشيط الجماعي (الفاعلون التنمويون المحليون).

- بناء التخطيط الجماعي على مشاريع ترابية ذات منفعة مشتركة بين الجماعات

يتطلب المستوى المجالي والترابي الضيق للجماعات بالنسبة لبعض المشاريع وكذا القدرات المادية والبشرية المحدودة لهذه الهيئات، إشراك طاقاتها المحلية للإستجابة للحاجيات ذات المنفعة المشتركة بينها. ومن هذا الإطار، يستوجب إقامة شراكات بين الجماعات المحلية المجاورة التي يهمها الامر (مجموعة ذات منفعة مشتركة من خلال تدبير الإرث المحلي المشترك بين الجماعات).

- ربط التخطيط الجماعي بالمجالات الترابية للمشاريع وبالسياسات العمومية الوطنية

إن التخطيط لبعض القطاعات الإقتصادية (السياحة، الطرق، ....) يتجاوز حدود الجماعة القروية.

لهذا فإن أية رؤية مستقبلية للتراب الجماعي تفترض توافقا بين الانتظارات وحاجيات السكان والفاعلين الإقتصاديين داخل هذا المجال الترابي وكذا مستلزمات التدبير الترابي المنبثقة على مستوى الإنشغالات والقرارات العليا (البنيات التحتية الكبرى، مشاريع ذات طابع جهوي، السياسات العمومية الوطنية).

كما أن التخطيط الجماعي يستدعي ربطه بمجالات المشاريع (السياحية والفلاحية وحماية وترميم الاراضي...) المتضمنة في مخططات التنمية ذات المستوى العالي (الإقليمي والجهوي والوطني) أو عبر مشاريع القطاعات الوزارية المعنية. ويستلزم كذلك التفاوض والربط الدائمين مع المصالح الخارجية واللامركزية (الجهة مثلا...).

- ربط التخطيط الجماعي بالمعاهدات الدولية وبمرجعياتها

يجب أن يرتبط التخطيط الجماعي بمختلف الإتفاقيات الدولية الموقعة من طرف المغرب في ميدان التنمية وحقوق الإنسان

(البيئة، النساء والأطفال...). ويفترض هذا التخطيط مراعاة الإعتبارات التالية :

- يجب أن يندرج ضمن الأولويات الدولية التي انخرط فيها المغرب، والمتعلقة بإعلان الالفية من أجل التنمية وأهدافها التي تشكل إطارا مرجعيا للتخطيط الجماعي.

- مراعاة المشاركة الفعلية للنساء خلال جميع مراحل مسلسل التخطيط، تضمن الأخذ بعين الإعتبار، الحاجيات والإهتمامات المتباينة للنساء والرجال عند تحديد الرؤية والأهداف والمؤشرات. وعليه، يتعين على هذا المخطط أن يستعمل وينمي ويطور أدوات مقاربة النوع الملائمة التي تعكس مكانة ودور النساء في المجتمع و يتخذ التدابير والإجراءات الضرورية للقضاء على جميع أشكال الإقصاء أو الحرمان، من خلال ممارستهن لحقوقهن كمواطنات، ويساهم في تكريس المساواة بين النساء والرجال في المجالات الإقتصادية والإجتماعية.

- الأخذ بعين الإعتبار للحقوق الجوهرية للطفل.

- مراعاة التفاعلات (الإيجابية والسلبية) المتواجدة بين التنمية الإقتصادية والمجال البيئي، مما يشجع على اهتمام السكان بالمسائل البيئية والممارسات والإختيارات التقنية التي تؤدي إلى الرفع من التأثيرات الإيجابية للتنمية والمحافظة على البيئة. كما يسعى التخطيط إلى إيجاد وتحديد جميع فرص التمويل والدعم التقني الخاصة بمشاريع تقوية البعد البيئي للتنمية؛ ويأخذ بعين الإعتبار استمرارية الإرث استنادا إلى التوصيات الواردة في الأجندات 21 المحلية وبرنامج الأنشطة 21 المصادق عليه في قمة الأرض بريو دي جانيرو سنة 1992 واتفاقية الإطار للأمم المتحدة حول التغيرات المناخية، إلخ...

الفصل الثاني

الهياكل المشاركة في مسلسل إعداد وتنفيذ المخطط الجماعي للتنمية

- تنبيه

- إن هياكل المواكبة والإنجاز والتتبع والتقييم لمسلسل إعداد المخطط الجماعي للتنمية ترتبط بالأنشطة والعمليات ومساراتخاذ القرار الواجب توفيرها من أجل إنجاز المخطط الجماعي للتنمية، مع احترام المبادئ والقواعد المذكورة في الفصل السابق.

- ينبغي لهذه الهياكل أن تغطي الفترات الثلاث الأساسية لهذا المسلسل وهي :
  - فترة تسيير وتتبع عملية التخطيط التي تتضمن اتخاذ القرار.
  - فترة إنجاز وتتبع وتقييم تنفيذ المخطط.
  - فترة تدبير المشاريع المنجزة.

- يسعى البيان التنظيمي المقترح إلى تطبيق مبادئ اللامركزية والمشاركة والقرب والشراكة.

- يقدم البيان وضعية تصورية مع الأدوار والصلاحيات المتاحة لكل هيئة، علما بأن الواقع الميداني يبرز تواجد خصوصيات كل حالة على حدة، كما هو الحال بالنسبة لكافة المؤسسات التقنية المواكبة للمسلسل والتي تظل تشكيلتها رهينة إلى حد كبير بالكفاءات المتواجدة في الميدان وتاريخها المحلي. ورغم ذلك، ينبغي التذكير بمضامين العمليات الواجب إجراؤها والهياكل الأكثر ملائمة لإنجازها، وكذلك ضرورة ضبط لحظات تدخل الهياكل المقررة والمصادقة لضمان نجاح المسلسل.

تذكير بعناصر السياق

يهتم هذا الدليل على الخصوص بالهياكل المحلية للتنفيذ ذات المستويين الجماعي والإقليمي. ويشكل الأول محور اللامركزية، بينما يعتبر الثاني المستوى الذي تتمثل فيه المصالح الخارجية على نطاق أوسع، مشكلة بذلك تجمعا للإختصاصات.

1 – بنية جماعية متعددة الأبعاد

يجب أن تظل هذه البنية واسعة قدرالإمكان تتيح إدماج جميع الفاعلين داخل الجماعة في مسلسل التشاور. وفي نفس الوقت، تساعد على توجيه المسلسل وقيادته وتتخذ القرارات الخاضعة للإختيارات السياسية التي تضطلع بها المؤسسات المنتخبة كما تنجزعمليات المواكبة التقنية. ومن هذا المنطلق، يمكن أحيانا تعبئة الكفاءات الخاصة في إطار الأنشطة التي لا تستدعي بالضرورة الحضور الدائم لكافة الفاعلين (عمل موسع لتجميع المعطيات، الإعلام، التصور، إلخ...).

من أجل الحفاظ علي هذا الخيار، يتعين على المؤسسة الجماعية أن تشكل بنية متعددة الابعاد ترتكز على هيكلة تعتمد على مستويين :

- مستوى القيادة والمواكبة التقنية، ويتشكل من الفريق التقني الجماعي يترأسه الكاتب العام للجماعة ويضم الموظفين الجماعيين المعنيين. ويدعم هذا الفريق المصالح الخارجية المتواجدة على تراب الجماعة والتي بإمكانها تزويد النظام المعلوماتي الجماعي. ويتعين على أفراد هذا الفريق متابعة التكوين الملائم وفقا لكل مرحلة من مراحل مسلسل التخطيط الجماعي.

- مستوى الإستشارة : اللجنة الجماعية للتخطيط التشاركي أداة رهن إشارة رئيس الجماعة. تتشكل من ممثلي الجمعيات المحلية وجميع الدواوير التي لا تتوفرعلى هذه الجمعيات. وتقوم بدور الوساطة مع السكان خلال مراحل جمع المعلومات والتشخيص التشاركي.

- تمثل هذه اللجنة قوة اقتراحية تقوم بدور استشاري في اتخاذ الإختبارات والتصورات الأولية لبلورة المخطط الجماعي. ولكي تؤدي هذا الدور عليها أن تبقى منفتحة على جميع فعاليات المجتمع كما أن طابعها غير الرسمي يمكنها من اتخاذ كل الأشكال التنظيمية المتاحة.

ويبرز الجدول التالي أدوار وتركيبة مختلف الأجهزة المشاركة في إعداد وإنجاز المخطط الجماعي للتنمية.

البيان 1 : دور وتركيبة الهياكل المشاركة في إعداد المخطط الجماعي للتنمية على المستوى الجماعي

	الدور	التركيبة
جهاز القرار : المجلس الجماعي رؤيا إستراتيجية	• صاحب المشروع • تحديد التوجهات الإستراتيجية • انتقاء المشاريع و البرامج • التصويت والمصادقة على وثائق المخطط الجماعي للتنمية • تعبئة الموارد المالية الداخلية والخارجية • تقييم المخطط الجماعي للتنمية (كل ثلاث سنوات). • المرافعة والتواصل.	• أعضاء المجلس الجماعي
جهاز القيادة : الإدارة الجماعية رؤية عملية الفريق التقني الجماعي	• يشكل الهيئة العملية تحت الرئاسة المباشرة للكاتب العام للجماعة • يسهرعلى تنشيط مجمل مسلسل التهييء التشاركي للمخطط الجماعي للتنمية • يعد جدولا بيانيا وميزانية توقعية من أجل إعداد المخطط الجماعي للتنمية • يحدد الخطوط العريضة ويشرف وينسق أشغال الفرق التقنية وكذا الخبراء المحتملين • يعد مشروع المخطط الجماعي للتنمية حسب مقاربة التخطيط التشاركي. • يعد مشروع البرنامج الثلاثي. • يسهر خطط العمل السنوية • السهر على تنفيذ وتتبع خطط العمل • يشرف وينسق أعمال الفرق التقنية وكذا المستشارين المحتملين • يشارك في تنظيم وتنفيذ مخطط التواصل لإعداد تنفيذ المخطط الجماعي للتنمية	المسير : الكاتب العام للجماعة - موظفو الجماعة مدعومون من طرف المصالح الخارجية العاملة بتراب الجماعة أو أعضاء متطوعون من الجمعيات المحلية او من وكلاء التنمية عن وكالة التنمية الإجتماعية أو غيرها من المؤسسات. يمكن للفريق أن يستعين بكفاءات بشرية اخرى عند الاقتضاء لدى إلفريق الإقليمي للمواكبة أو هيآت اخرى خاصة فيما يتعلق بتعبئة النساء.

جهاز إستشاري : خبرة محلية **التعبئة والتشاور المحلي** **اللجنة الجماعية للتخطيط التشاركي** **(اللجنة الإستشارية للمساواة وتكافؤ الفرص)**	• تلعب دور الربط بين السكان والفريق التقني الجماعي (التشاور/الاعلام/الإحاطة/ تقديم الحصيلة) • تنظم السكان وتعبئهم في مسلسل التخطيط. • تدعم إنجازالتشخيص التشاركي. • تشارك وتساهم في تنظيم ملتقيات التوافق والتفاوض التي يشرف عليها الفريق التقني الجماعي. • تشارك في تنظيم وتنفيذ مخطط التواصل حول إعداد المخطط الجماعي للتنمية. • تزود بنك المعطيات للنظام المعلوماتي الجماعي	• الرئيس : رئيس المجلس الجماعي • ممثلو اللجان المحلية والجمعيات وهيات المنتجين • ممثلو الفئات الإجتماعية والمهنية المتواجدة على تراب الجماعة. • ممثلو الشباب والهياكل التقليدية... • منتخبون

2 – هيئة إقليمية ذات مستويين

تتواجد على المستوى الإقليمي الكفاءات المحلية بنسبة وافرة، لذا يظل الدعم الإقليمي ضروريا لإعداد التخطيط الجماعي.

إن هذا المستوى يعتبر حلقة وصل جد مهمة، حيث يضمن التقاطع من جهة بين صعود الطلبات الجماعية وملائمتها ترابيا وتوفيرالدعم التقني والمالي لهذه الطلبات، وذلك من خلال تعبئة الكفاءات الذاتية أوعبراللجوء إلى المستويين الجهوي والوطني، ومن جهة أخرى، يعمل على تنفيذ السياسات العمومية الوطنية والقطاعية والسهر على تماسكها وانسجامها.

ويجب أن يتضمن هذا المستوى الهياكل ذات المهام التالية :

- الدعم التقني خلال المراحل الأساسية للمخطط الجماعي للتنمية وإعداده.
- المساعدة على تقوية قدرات المنظمات غير الحكومية المتواجدة بالإقليم، وإعادة إنتشارمواردها البشرية النسائية، لإعانة الجماعات المعنية، عند الإقتضاء.
- المساعدة في مهمة المرافعة.
- المساعدة على بناء وإقامة نظام خاص بالتتبع على المستوى الجماعي.
- ملائمة العمل ما بين الجماعات (مشاريع تهم العديد من الجماعات)، مما يستوجب إقامة شبكة للكفاءات من أجل تنمية مندمجة تهم مجال التجارة والأسواق والبنية التحتية والمنتوجات الفلاحية وتدبيرالموارد الطبيعية وباقي القطاعات المنتجة (الصناعة التقليدية والسياحة...).
- تعبئة جميع المصالح الخارجية حول هذا الدعم.

- إحداث وساطة مع الشبكة التقنية الجهوية والوطنية.

وتستدعي المهام المتعلقة بالبحث عن الإنسجام ودعم التخطيط والتتبع الجماعي تعبئة إمكانيات بشرية ومادية ولوجستيكية خاصة بالتنقل. كما تتطلب وضع هيئتين، حيث تتكلف الأولى بالتحكيم وضمان الإنسجام، والأخرى تتكلف بالدعم اللوجستيكي والتقني المباشر للفرق الجماعية.

إن أدوار وتركيبة مختلف الأجهزة المشاركة في إعداد وتنفيذ المخطط الجماعي للتنمية على الصعيد الإقليمي تتمثل في البيان التالي :

البيان 2 : دور وتركيبة الهياكل المشاركة في إعداد المخطط الجماعي للتنمية على المستوى الإقليمي

	الدور	التركيبة
جهاز التوطيد وضمان انسجام المخططات الجماعية للتنمية : اللجنة الإقليمية التقنية الموسعة لرؤساء الجماعات-	• يقوم بالتحكيم الضروري بين جماعات الإقليم. • يتأكد من تناغم وانسجام المخططات الجماعية للتنمية لجميع جماعات الإقليم. • يحدد المجالات الملائمة لإحداث مجموعة الجماعات. • يحث ويواكب وضع آليات العمل بين الجماعات. • يعاين القابلية الاقتصادية والمالية للأنشطة وتطابق كلفة المخططات الجماعية للتنمية مع الموارد الممكن تعبئتها. • يقوم بجميع التقويمات التقنية الأخرى ويقدم مقترحات الاصلاح والتعديل ويرسلها لمختلف الجماعات من أجل وضع اللمسات الأخيرة على المخططات الجماعية للتنمية وكذا للهياكل الجديدة لمجموعة الجماعات من أجل الصياغة النهائية لمشاريعها. • يقدم الدعم للفريق الإقليمي للمواكبة.	• الوالي/عامل الإقليم : رئيسا • الأعضاء : • رئيس المجلس الإقليمي • رؤساء الجماعات المعنية • المندوبون والمديرون الإقليميون لمختلف القطاعات الوزارية
جهاز الدعم التقني والمواكبة الفريق الإقليمي للمواكبة	يتواجد بقسم الجماعات المحلية ويقوم بما يلي : • يسهر على التنفيذ السليم لعملية التخطيط الجماعي على مستوى التراب الإقليمي • يعبئ المساعدة التقنية لفائدة الفرق التقنية الجماعية ويقوم بتتبعها ميدانيا • يعد حلقة وصل ما بين الهياكل الجماعية والمستوى المركزي وفرق الدعم التقني. • يتابع ويراقب التنفيذ الجيد للبرامج الثلاثية ويطلع جميع الأطراف المعنية عبر قنوات ملائمة تبعا لمستوى تطور عمليات الإنجاز. • يهيء وينفذ برامج التكوين المستمر لفائدة الهياكل الجماعية والفرق التقنية الجماعية.	• رئيس قسم الجماعات المحلية : منسقا • النواة الصلبة لهذا الفريق تتكون من إطارين تابعان لقسم الجماعات المحلية: • إطار ذو الكفاءات اللازمة في ميدان التخطيط الاستراتيجي. • مكون.

3. دعم المستويات الوسيطة والعليا

1.3. دعم الهياكل الوسيطة

تعتمد الهيئتان السالفتان الذكرأيضا على موظفي الإدارة الترابية المتواجدين بالمستويات الاخرى :

المستوى الأدنى للإقليم.

- على مستوى القيادات

يتعين على رجال السلطة (القياد) دعم مسلسل التخطيط محليا، عبر التكوين والتحسيس وتثمين مهمتهم كفاعلين في مجال التنمية.

لذا، يجب على رجل السلطة أن يكون ممثلا داخل اللجان الإستشارية الجماعية للتخطيط التشاركي. ويندرج حضوره كباقي الموظفين في إطار مشاركة الإدارة الترابية في سير هذا المسلسل على المستوى المحلي. وتتجسد مهمته في دعم الفرق من أجل جمع المعطيات والتشخيص لتقنية ميدانية عبر تعبئة الشيوخ والمقدمين من أجل استدعاء السكان، خاصة في المناطق المعزولة. تشكل إذا تعبئة رجال السلطة دعما أساسيا للقيام بالعمل الميداني إلى جانب الأنشطة التالية :

- تعبئة السكان.
- تدبير النزاعات.
- تسهيل اللقاءات بين الفرق التقنية الجماعية والسكان.
- تسهيل التواصل بين السكان.
- تسهيل مهام التتبع الميداني.
- تسهيل/جمع وإرسال المعطيات الأساسية لنظام المعلومات الجماعي إلى الجماعات المعنية.

- على مستوى الدوائر

تشكل الدائرة المستوى الترابي الوسيط الذي يمكن تعبئته في أي فترة من فترات عملية التخطيط. ويمكن للوسائل اللوجيستيكية وكلفة الدعم التقني للفرق الجماعية أن تستفيد إقتصاديا من تعبئة مستوى الدائرة لأن عمليات التكوين والتحسيس والمواكبة غالبا ما يتم إنجازها باللجوء إلى رئيس الدائرة.

وينطبق نفس الشيء على عملية الإنسجام بين المخططات الجماعية للتنمية التي تستدعي وضع إطار للتشاور والوساطة ما بين الجماعات الذي يجب أن يعتمد بدوره على الدائرة.

وهكذا، يمكن أن تنعقد لجنة مشتركة بين مختلف الجماعات لهذا الغرض، مكونة من رؤساء الجماعات التابعة للدائرة والفريق الإقليمي المواكب ومنسقي الفرق التقنية الجماعية من أجل :

- تسهيل تنظيم ورشات التكوين ما بين الجماعات.
- دعم تنظيم منتديات بين الجماعات قصد التشاور.
- مواكبة تنفيذ التعاون بين الجماعات.
- زويد بنك المعطيات للنظام المعلوماتي الجماعي.

2.3. دعم المستويات العليا الساهرة على التوجيه والتتبع وتعبئة المهارات

تقوم الدوائر العليا كهياكل تنفيذ بأدواروأنشطة متعددة، ويتعلق الأمر بـ :

- دور المسهل لدى مختلف القطاعات الوزارية على المستوى المركزي.

- التتبع والإستمرارية الضروريان لضمان استقرار الفرق المحلية.
- تعبئة الخبرة على نطاق عال من أجل التكوين ومواكبة الفرق المحلية.
- توجيه وتعبئة الموارد المالية.

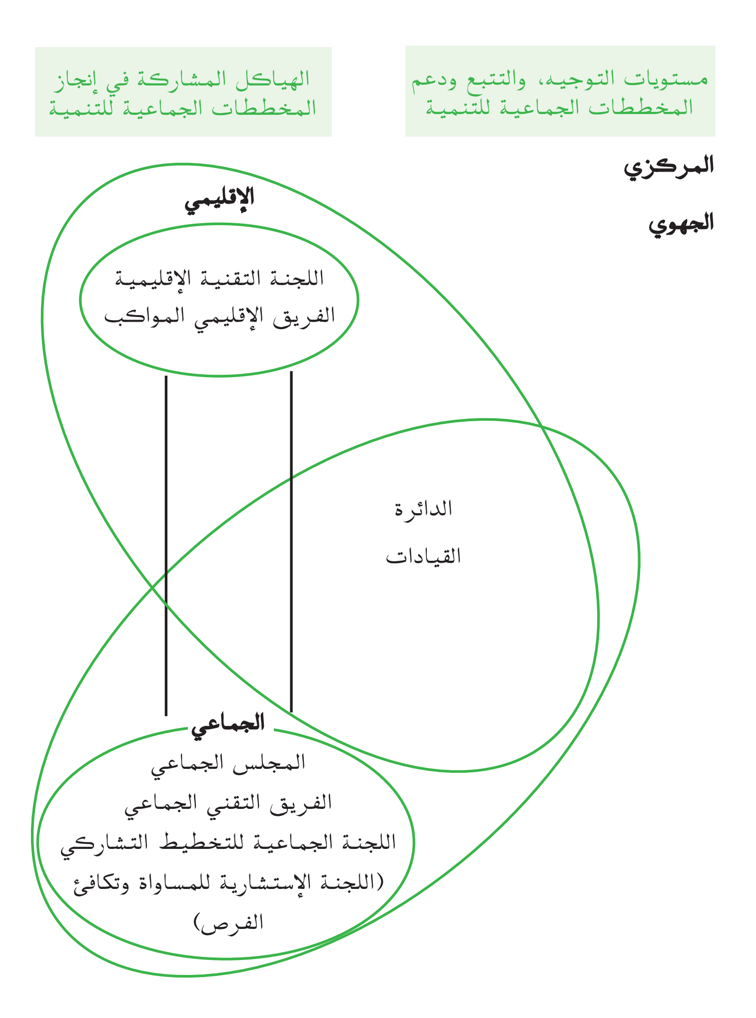
وللإشارة، يبقى المستوى الجهوي الإطارالأمثل لتعبئة الخبرة. وعليه، فالجهة يمكن أن تقوم بالأدوار التالية :

- السهر على عملية الإنسجام التام للبرامج الإقليمية وتنسيقها ميدانيا.
- القيام بأنشطة أفقية على الصعيد الجهوي من أجل تعبئة المهارات والكفاءات اللازمة للدعم التقني وتنظيم الدورات التكوينية والتواصل، إلخ....
- على الصعيد الوطني، لا يمكن دعم المسلسلات المحلية في نفس الوقت بالنسبة لكافة الجماعات القروية بسبب استحالة تعبئة الإمكانيات البشرية والمادية بشكل متوازي وفي وقت وجيز. فالأمرهنا يتعلق بتغطية تدريجية تعتمد على الدائرة لتشمل كافة التراب الوطني.

يتكفل المستوى الوطني وعلى رأسه المديرية العامة للجماعات المحلية، بتخصيص الموارد اللازمة والتواصل المؤسساتي وإنعاش التعاون الدولي والتطوير المستمر للمنظومات وأدوات دعم القدرات والتتبع وثتمين تجارب تعزيز التخطيط الجماعي.

وتجدر الإشارة أخيرا إلى أن نجاح عملية التخطيط الجماعي للفاعلين المحليين على الصعيدين الإقليمي والجماعي يبقى رهينا بمدى دعم السلطات العليا لهذا البرنامج.

البيان 3 : المستويات والهياكل المشاركة
في إعداد وإنجازالمخطط الجماعي للتنمية



الجزء الثاني

مراحل إعداد المخطط الجماعي للتنمية

إن إعداد المخطط الجماعي للتنمية يتضمن أربعة مراحل متسلسلة زمنيا : الإعداد والإنطلاقة، تحديد الحالة الراهنة والتشخيص التشاركي، التخطيط وعملية الإنسجام، وتقديم الحصيلة إلى السكان والمصادقة من طرف المجلس الجماعي. وتعالج كل مرحلة على حدة في فصل مهيكل وفق الطريقة التالية : أهداف المرحلة، الشروط المسبقة، مسارها، النتائج والحصيلة المنتظرة، الادوات والدعائم المستعملة.

مسار مراحل إعداد المخطط الجماعي للتنمية

- الإعداد والإنطلاقة
- الحالة الراهنة
- التشخيص التشاركي
- التخطيط الإستراتيجي والبرمجة
- عملية الإنسجام
- تقديم الحصيلة والمصادقة من طرف المجلس الجماعي

الفصل الأول

تهييء وانطلاق إعداد المخطط الجماعي للتنمية

تعتبر مرحلة التهييء والإنطلاق في مسلسل إعداد المخطط الجماعي للتنمية حاسمة، لكونها تمكن مختلف الفاعلين المحليين من الوعي بأهمية إعداد هذا المخطط وتحديد الإطارالملائم الذي سيسير من خلاله المسارالتشاركي، عبر تحديد المتدخلين والأدوارالتي سيقومون بها، بالإضافة إلى تعبئة الموارد الضرورية وتنظيم العمل من أجل إنجازها.

إن مرحلة تهييء وانطلاق برمجة التنمية بالنسبة للجماعات القروية تستوجب الاخذ بعين الإعتبار تواجد «مركز حضري» بداخل الجماعة القروية الذي يمكن أن يتطلب منهجية ومقاربة مختلفة.

1 . الأهداف والعمليات الأساسية للمرحلة

ترمي هذه المرحلة إلى إقناع أصحاب القرار والفاعلين الجماعيين بتبني منهجية التخطيط الجماعي وإقامة الإطار المؤسساتي والتنظيمي لتنفيذها وتتضمن العمليات الاساسية التالية :

- تحسيس المجلس الجماعي بضرورة إعداد المخطط الجماعي للتنمية حسب منهجية التخطيط الإستراتيجي التشاركي.
- تحديد الأطراف المعنية بالمسلسل وخلق الظروف الملائمة من أجل مشاركتهم في إعداد المخطط وتنفيذه و تتبعه وتقييمه.
- تعبئة الموارد البشرية والمالية الضرورية لسيرالمسلسل.
- الإنطلاقة الرسمية للمسلسل.

الشروط المسبقة

قبل الإنخراط في مسلسل التخطيط الإستراتيجي، يجب التأكد من توفر الشروط التالية :

- دعم الوصاية الإدارية والمالية لمسلسل التخطيط الإستراتيجي.
- إحداث لجنة المواكبة على المستوى الإقليمي.
- وجود رؤية وتوجهات واضحة للتنمية منبثقة من المستوى الوطني والمستويين الجهوي والإقليمي لدى الفاعلين المحليين، إذا ما تم بلورتها.

2. سير الأشغال

1.2. اتخاذ قرار إعداد المخطط الجماعي للتنمية

يحدد المجلس الجماعي دواعي نهج مسلسل التخطيط. كما أن الفريق الإقليمي للمواكبة المدعم من ممثل الخلية المركزية المتواجدة بالمديرية العامة للجماعات المحلية ينظم عدة لقاءات مع مختلف أعضاء المجلس الجماعي من أجل تحليل إيجابيات التخطيط الإستراتيجي وتحديد رهانات المخطط الجماعي للتنمية.

يتجسد انخراط المجلس الجماعي في هذه العملية من خلال إصداره لقرار إعداد المخطط الجماعي للتنمية.

2.2. وضع الإطار المؤسساتي

تعد مشاركة الفاعلين في كل أطوار مسارالتخطيط حاسمة لتمكينهم من تبني الأعمال المبرمجة. ومن أجل ضمان مشاركة

هؤلاء الفاعلين، يجب القيام اتجاههم بعمليات متتالية للتحسيس والتفاوض والتكوين وتحديد المسؤوليات.

ومن أجل الإنخراط في دينامية التغيير هاته، يجب على الإطارالمؤسساتي وخاصة فضاءات التشاور مع السكان، أن تطبعها المرونة وقابلية التطورحسب تقدم القدرات المحلية، ودرجة تبني هذا المسلسل من قبل الفاعلين المحليين وخاصة من حيث تموقع وتنظيم السكان.

وعليه، فإنه يتعين خلال المرحلة الأولى للتهييء، الإعتماد على الهياكل المحلية المتواجدة (جمعيات التنمية، جمعيات الأحياء، جمعيات حماية الطفل والأشخاص ذوي الحاجيات الخاصة، التعاونيات، الهياكل التقليدية...)، مع ضمان التمثيلية العادلة للنساء ودعم دورهن خلال ورشات انطلاقة المسلسل ووضع إطارات التشاور مع السكان.

3.2 . تنظيم العمل والتوزيع الزمني وجدولة الأنشطة

يجب على الفريق الإقليمي للمواكبة أن يتهيأ بتعبيئ (إذا استدعى الامر ذلك)، المساعدة التقنية على مستوى الخلية المركزية بالمديرية العامة للجماعات المحلية لبرمجة ورشات التكوين حول منهجية إعداد المخطط الجماعي للتنمية لفائدة أعضاء الفرق التقنية الجماعية واللجن الإستشارية.

إن الهدف من هذه الورشات هو تحسيس أعضاء اللجان الإستشارية وتكوين الفرق التقنية الجماعية وتمكين كل جماعة من تبني طريقة إعداد المخطط الجماعي للتنمية وضبط جميع مراحله.

وتبقى النتائج المنتظرة من هذه الورشات كالتالي :

- إحصاء جميع الأنشطة المزمع القيام بها.
- إعداد جدول زمني لهذه الأنشطة.

- إعداد برنامج عمل كلائحة الأنشطة المبرمجة، الأمكنة الخاصة بها، تاريخ تنفيذها، المدة الزمنية التي تتطلبها، الموارد اللازمة والأشخاص المكلفين بتنفيذ هاته الأنشطة.
- إعداد المقاييس المرجعية لاختيار المستشارين والمسهلين وأهل الخبرة للإستعانة بهم إذا تطلب الأمر ذلك.

4.2. المصادقة على برنامج العمل من طرف المجلس الجماعي

يعرض برنامج العمل وكذا الميزانية التقديرية والموارد المرتبطة بها على المجلس الجماعي من أجل الدراسة والمصادقة.

5.2. تعبئة الموارد البشرية والمادية

بعد المصادقة على برنامج العمل وإحصاء الحاجيات (البشرية والمادية)، تأتي عملية تعبئة الموارد الداخلية والخارجية، وعلى رأسها أعوان المصالح الخارجية وكذا المساعدة التقنية المقدمة من طرف المستويات العليا، إذا استلزم الأمر ذلك، خاصة على المستوى الجهوي أو على مستوى المديرية العامة للجماعات المحلية.

تعتبر عملية تعبئة الموارد المالية من العمليات الأساسية، لأن حظوظ نجاح إعداد وتحضير المخطط الجماعي للتنمية متوقف عليها. يمكن جلب هذه الموارد من الموارد الذاتية أو من شركاء معنيين أو مهتمين بعملية التخطيط.

في هذه المرحلة، يتعين على الفريق الإقليمي للمواكبة أن يلعب دوره كاملا كوسيط وداعم لوجستيكي للجماعة لدى اللجنة الإقليمية التقنية، من أجل تعبئة طاقم الخبراء وكذا توفير الموارد المادية والبشرية التي لا يمكن تعبئتها على المستوى الجماعي.

6.2. الإعلان الرسمي عن انطلاق المسلسل

يهدف إخبار وتحسيس السلطات والشركاء المؤسساتيين للجماعة والسكان لمشاركة الساكنة والفاعلين المحليين في إعداد المخطط الجماعي للتنمية. وتعتبر هاته المشاركة أساسية في هذا المسلسل، بحيث يجب أن تعطى أهمية لتحسيس هذه الفئة وبالخصوص اللجان الإستشارية حول رهانات مشاركة العنصر النسوي والأخذ بعين الإعتبار لحاجياته وأولوياته خلال مساراعداد المخطط الجماعي للتنمية. وتتم مهمة الإخبار والتحسيس تحت قيادة رئيس الجماعة بمساعدة المنتخبين وأعضاء الفريق التقني الجماعي و تستهدف بالأساس الشركاء والفاعلين الآتيين :

- الشركاء المؤسساتيون للجماعة، ويتعلق الأمر بالسلطات المحلية والمصالح الخارجية المعنية المدعوة للقيام بدور فعال في إطار التخطيط.
- باقي الأطراف المهمة التي لم يتم استدعاؤها خلال مرحلة إعداد التخطيط. يتم إخبارها كتابيا من طرف رئيس الجماعة، حسب أهمية الدور المستقبلي الذي يمكن أن تلعبه.
- السكان، حيث يتعين بالأساس تعبئة كل القنوات المحلية للتواصل من أجل الإعلان الرسمي عن انطلاق المخطط (المقدمون والشيوخ و«البراحة» والإذاعة المحلية ومنشطو/منشطات محو الأمية والمرشدون/المرشدات الفلاحيون...)، وذلك لتتاح الفرصة لكل مواطن ومواطنة لمشاركتهم أو تمثيليتهم.

يمكن أن يتم الإعلان عن انطلاق المخطط الاستراتيجي عبر تنظيم اجتماعات إخبارية وتحسيسية والتي من خلالها سينكب المنشطون والمنشطات على ما يلي :

- تفسيرالمسلسل (أهداف وطريقة إعداد المخطط)، مع التأكيد على ضرورة إشراك كل الفاعلين.

- دعوة السكان إلى تعيين ممثلين لهم داخل ورشات التشخيص، مع الاخذ بعين الإعتبار المجموعات السوسيو- مهنية والتمثيلية المتوازنة للنساء والرجال و الشباب والشيوخ .
- وضع فضاءات للتشاور.
- الإتفاق على جدولة للعمل التشاركي.

3. النتائج المنتظرة

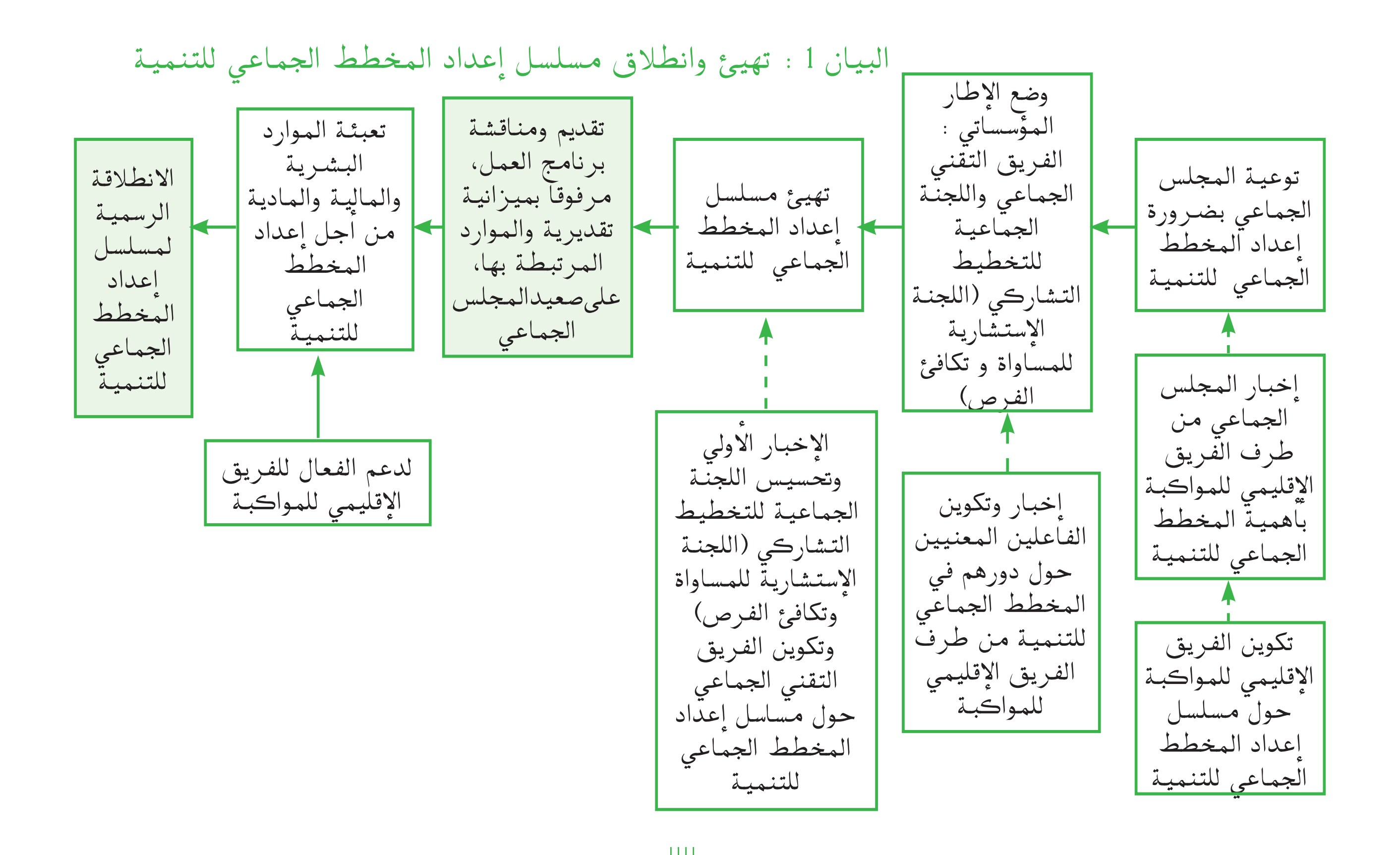
أهم النتائج والأعمال المرتقبة من هذه المرحلة :

- مصادقة المجلس الجماعي في مداولته على قرار إعداد المخطط الجماعي للتنمية.
- إحداث ووضع إطار مؤسساتي.
- إعداد خطة العمل لقيادة المسلسل ووضعها رهن إشارة الفريق الإقليمي للمواكبة.
- تحديد مصادر التمويل والتعبئة الفعلية للموارد.
- إخبار الأطراف الأساسية المعنية وتبني خطة العمل.

4. الأدوات والدعائم المستعملة

- الميثاق الجماعي.
- دليل حول التخطيط الإستراتيجي التشاركي.
- نموذج لبرنامج العمل.
- كتيب مرجعي للتقديم والتكوين حول منهجية إعداد المخطط الجماعي للتنمية.
- أدوات /دعائم ملائمة للتواصل، بصرية وبيداغوجية لتنشيط ورش إعطاء الإنطلاقة بحضور السكان.
- ورشات التحسيس والتكوين.

البيان 1 : تهيئ وانطلاق مسلسل إعداد المخطط الجماعي للتنمية



الفصل الثاني

تحديد
الحالة الراهنة
والتشخيص

يتضمن هذا الفصل مرحلتين فرعيتين متتاليتين في الزمان، إلا أنهما مختلفتين من حيث الهدف والمضمون :

- تشخيص الحالة الراهنة للجماعة أو ما يصطلح عليه عادة بـ «مونوغرافيا».
- إنجاز تشخيص تشاركي.

1 - جمع المعطيات وتشخيص الحالة الراهنة

تهدف هذه المرحلة إلى تشخيص المشاكل المهمة والقدرات لتنمية الجماعة بناء على تحليل ودراسة للمعطيات المتوفرة أو المحصل عليها بطريقة تشاركية. ويتعلق الأمر بـ :

- جمع المعطيات الكمية والكيفية الصحيحة والمرتبطة بمختلف مجالات التنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والبيئية للجماعة والمتضمنة لخصوصيات الأنشطة وحاجيات ومصالح الرجال والنساء والشبان والشيوخ، وكذا التفاعلات المتواجدة بالجماعة.
- إنجاز بحوث تشاركية مع السكان في وحداتهم الترابية (دوار، قصر...) .
- إدخال المعطيات في بنك المعلومات الجماعي (النظام المعلوماتي الجماعي).
- القيام بتحليل أولي للمعلومات على أساس المرجعيات المتواجدة وطنيا وجهويا أو إقليميا، مع الأخذ بعين الإعتبار مقاربة النوع وكذا مختلف فئات السكان (شيوخ، شباب، ذوو الحاجيات الخاصة، إلخ...).

الشروط المسبقة

- تشكيل هيكل القيادة (الفريق التقني الجماعي).
- ضمان المشاركة الفعالة لمختلف الأطراف المحددة في المرحلة السابقة.
- سهولة الولوج للمعطيات المتوفرة حول الجماعة المحلية من طرف الفريق التقني الجماعي.
- حرص الفريق التقني الجماعي على أن يعكس التشخيص الوضعية الحقيقية للجماعة المحلية (دون تشاؤم مفرط ودون تفاؤل مبالغ فيه).
- توفر كافة الشروط المادية واللوجستيكية لسير عملية جمع المعطيات.

1.1. سير الأشغال

تستوجب هذه المرحلة كفاءات وتستدعي تعبئة شاملة لجميع الطاقات المحلية وتتطلب تأطيرا هاما وتنظيما محكما.

تكوين الفريق التقني الجماعي وأعضاء الفريق الإقليمي للمواكبة من أجل تشخيص الحالة الراهنة (التنظيم على صعيد الدائرة)

ينتظر من هذا التكوين استعراض أهداف هذه المرحلة وتوفير أدوات التنظيم والبحث الميداني وسيتضمن مايلي :

- أهداف العمل.
- نموذج وأدوات البحث والمقابلات الملائمة للخصوصيات والتميزالمحلي (مناطق ساحلية للصيد، مناطق جبلية للفلاحة

والرعي، سهول مسقية، فلاحة بورية، الواحات، السهوب، مناطق قروية محادية للمدن، إلخ...).

- المؤشرات القطاعية حسب مقاربة النوع.
- نمط تنظيم جمع المعطيات حسب المصالح القطاعية والفاعلين الإقتصاديين ولدى سكان الدواوير.

ورشة عمل اللجنة الجماعية للتخطيط التشاركي وكذا الفريق الإقليمي للمواكبة حول تشخيص الحالة الراهنة وتهييء البحوث الميدانية

يتبادل ويتقاسم الفريق التقني الجماعي وأعضاء الفريق الإقليمي للمواكبة مع أعضاء اللجنة الجماعية للتخطيط التشاركي المعلومات حول أهداف هذه المرحلة وسيرها، مما يتطلب :

- وضع أدوات البحث الملائمة للمنطقة واستيعابها من طرف جميع أعضاء اللجنة الجماعية للتخطيط التشاركي.
- تنظيم طرق سير عملية جمع المعطيات حسب كل قطاع إداري (تربية، صحة، جماعة،...) وقطاع خاص.
- تنظيم طرق سيرالبحث لدى السكان.

جمع المعلومات لدى المصالح والإدارات العمومية والمنظمات غير الحكومية

إن تحديد الحالة الراهنة حسب كل إدارة عمومية يتطلب تعبئة الفريق التقني الجماعي ومساعدة الفريق الإقليمي للمواكبة. إنها عملية تتسم بالأخذ والرد وينبغي أن تنطلق قبل الشروع في عملية البحث و تبقى مستمرة حتى ما بعدها.

ويسمح تقسيم العمل بين مختلف المتدخلين في البحث من جمع المعلومات حسب كل قطاع (وحسب النوع) وعلى المستوى الإقليمي والجماعي (مدارس، مراكز صحية...). لهذا الغرض،

يجب ربط الإتصال مسبقا بالمصالح الخارجية المكلفة بالتربية والصحة والتجهيز (طرق قروية) والفلاحة والمياه والغابات والمكتب الوطني للماء الصالح للشرب والمكتب الوطني للكهرباء...

البحث وتجميع المعطيات لدى سكان الوحدات الترابية الأساسية (دوار، قصر، مدشر، حي...)

يجب تنظيم هذه العملية عن طريق مجموعات للبحث تضم بالضرورة مختلف الكفاءات (الصحة، التربية، منظمات غير حكومية محلية...) وتقوم كل مجموعة ببحث في الدواويرالتابعة لنفس المشيخة أو المنتشرة في مناطق جغرافية مجاورة (وادي، تجمع بشري معزول). من أجل ذلك، يتوجب تعبئة مجموع أعضاء اللجنة الجماعية للتخطيط التشاركي.

وتعتبر مرحلة جمع المعطيات وربط الإتصال بين الموظفين والمنتخبين وبين السكان من الأهمية الكبرى لمعرفة الوسط وسيرالمسلسل، حيث أن النتائج الأولية لهذا البحث سوف تيسر الإتصال مع السكان بناء على معطيات صحيحة وتفتح نقاش معهم حول الآفاق للتنمية الممكنة في المستقبل، إذ يبقى هذا المعطى هو الهدف المنشود للتشخيص التشاركي.

وتحتوي المرحلة الأولى على هدفين :

- حث المنتخبين وموظفي الجماعة القروية للمشاركة عبراتصالهم بالسكان، أثناء تشخيص الحالة الراهنة.
- تجميع المعطيات السليمة وتجنب سلبيات تجميع المعطيات من طرف باحثين لديهم إلمام ضعيف بالمحيط.

ويجب التأكيد على ضرورة إستشارة العنصر النسوي في كل مجالات الأنشطة وكل مظاهرالحياة داخل الجماعة. كما أن جمع المعطيات يتطلب تنظيم مجموعات نسائية، حيث أن حضورالمنشطات داخل كل مجموعة يعتبر مسألة ضرورية.

وفي هذا الإتجاه، يتعين على الفريق الإقليمي للمواكبة والمصالح الخارجية مساعدة الفريق التقني الجماعي، وذلك بتعبئة منشطات إدارات الدولة والمنظمات غير الحكومية. وينبغي تجميع كافة المعطيات حول وضعية السكان وأنشطتهم ونسبة استفادتهم من الموارد والخدمات، حسب النوع.

إذا أمكن التنظيم المحكم والجيد لعملية البحث الميداني في هذه المرحلة من إنجازهذه الاخيرة في ظرف زمني يتراوح من عشرين إلى ثلاثين يوما، فإنه يتوجب الاخذ بعين الإعتبار تنوع الحالات (المشاكل المناخية، تعدد الدواوير وصعوبة الولوج) التي تستوجب مدة زمنية تمتد ما بين شهر وشهرين.

تنظيم المعطيات المحصل عليها

إن عملية تنظيم المعطيات هي جد معقدة، حيث يجب تجاوزالمعطيات الخام وغيرالمتجانسة إلى معلومات مجمعة ومصنفة حول الوضعية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والبيئية للجماعة. وتتضمن هذه العملية العناصر التالية :

- إدخال ومعالجة المعطيات والمواكبة في الورش ووضع اللمسات الأخيرة للحالة الراهنة

تنجز عمليتي إدخال وتحليل المعطيات من طرف الفريق التقني الجماعي بمساعدة الفريق الإقليمي للمواكبة. وبالرغم من وجود نموذج ومؤشرات وجذاذات البحث والإدخال المسلمة خلال مرحلة التكوين، فإنه من الضروري اللجوء إلى خبرة خارجية لفائدة الفريق المحلي. لذا فإن مواكبة ورشة العمل من طرف خبير ضرورية وتستدعي تنظيمها من طرف الفريق الإقليمي للمواكبة في الوقت المناسب. ويمكن اللجوء إلى هذه الخبرة عند الإقتضاء تبعا للحاجيات المعبر عنها من طرف الفريق المحلي.

فبفضل المعطيات المتوفرة والمعالجة، يتم إذن تحديد الإشكاليات المطروحة للجماعة، وذلك من خلال عملية تقاطع هذه المعطيات مع التركيز على إعطائها بعدا مجاليا.

لهذه الغاية، فإن أربعة نقط ستوجه طريقة صياغة الحالة الراهنة:

- السكان والهجرة و تنظيم المجال.
- ولوج السكان للخدمات الأساسية.
- نمط الإنتاج والمؤهلات الإقتصادية.
- وضعية الموارد الطبيعية وكيفية تدبيرها.

إن عملية التقاطع المجالي للخصوصيات الإجتماعية والإقتصادية والبيئية من شأنها أن تبرز لنا أهم مشاكل التنمية على الصعيد الترابي، مثلا المناطق التي يقع عليها ضغط الهجرة أو المناطق التي تعاني من قلة التجهيزات الأساسية والهشاشة البيئية، كما تحدد أيضا المناطق ذات المؤهلات الإقتصادية المثمنة والواعدة.

كل هذه المناطق التي تتوفر على معطيات مشتركة أو متشابهة يجب إبرازها من خلال المعطيات المتوفرة وباستعمال الوسائل الخرائطية الموجودة.

ومن جهة أخرى، فإن تشخيص الحالة الراهنة يهم كذلك قدرات التدبير الجماعي (الوسائل المالية والبشرية المعبأة، الممارسات، المؤهلات، النقائص، الخلل في التسيير) وقدرات تعبئة المجتمع المدني (المنظمات غير الحكومية المحلية، التعاونيات، تكوينها وسيرها...).

- إدخال المعطيات بقاعدة المعطيات الجماعية

يوضع نظام معلوماتي جماعي رهن إشارة كل جماعة، يسمح بجمع المعطيات التي تأخذ بعين الإعتبارخصوصيات النوع أوالجنس.
إن تشخيص الحالة الراهنة حسب القطاعات (التربية، الصحة...)

والتجمع السكاني يمكن من إنجاز قاعدة حقيقية للمعطيات الجماعية توضع داخل النظام المعلوماتي الجماعي. كما أن تحيين النظام المعلوماتي الجماعي خلال فترات منتظمة لا يتطلب نفس العمل الخاص بالتجميع وتمشيط التراب الجماعي.

فيما يخص مرحلة الحالة الراهنة(المونوغرافيا)، فإن تكلفتها ستنخفض بمجرد إعداد المخطط الجماعي الموالي. لكنه يجب التذكير بأن هناك صعوبات محتملة يمكن مواجهتها إذا لم يكن هناك انخراط مسبق للسكان.

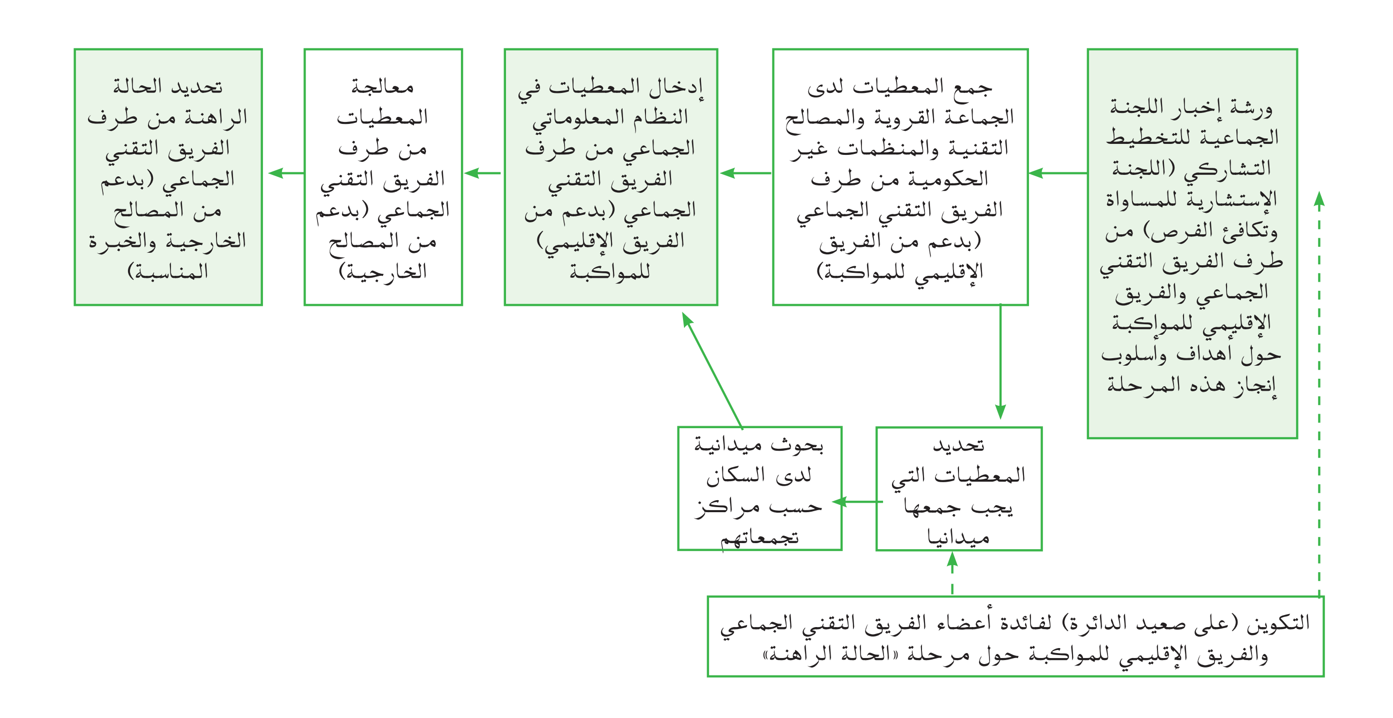
2.1. النتائج المنتظرة

- التوفر على نظام معلوماتي جماعي.
- تحديد أماكن تمركز وحركية السكان.
- تحديد مجالات عيش وأنشطة الساكنة.
- تحديد المعطيات حسب مقاربة النوع.
- تحديد أهم مشاكل وقدرات التنمية من الناحية الترابية (النقص في التجهيز، المشاكل البيئية، عدم تثمين الموارد...).

3.1. أدوات ودعائم الإستعمال

- التكوين حول أهداف المرحلة (الحالة الراهنة).
- نماذج وأدوات البحث والمقابلات.
- المؤشرات القطاعية وحسب مقاربة النوع.
- نماذج معالجة المعطيات (الديموغرافيا، الوسط الطبيعي، الأنشطة الإقتصادية والخدمات الأساسية الجماعية، البنيات التحتية، القدرات الجماعية).

البيان 1 : الحالة الراهنة



2. التشخيص التشاركي

تنجز هذه المرحلة من مسلسل إعداد المخطط بإشراك الساكنة والفاعلين المحليين على أساس نتائج مرحلة «الحالة الراهنة». إنها تهدف إلى التعرف على مواطن القوة والمعوقات الرئيسية داخل وخارج الجماعة، وتحديد الآفاق المحتملة استنادا إلى تحليل المشاكل بترابط مع وجهات نظر الساكنة و الفاعلين المحليين وتطلعاتهم، وتتضمن النقط التالية :

- تعميق وهيكلة المشاكل واشكاليات التنمية الصادرة عن السكان وفق النوع والفئات الإجتماعية والإقتصادية، والسن...، إلخ... وتبعا لمستويات تجمعاتهم.
- تحديد الآفاق المحتملة استنادا إلى نتائج «الحالة الراهنة» وتحليل نسبي للإمكانات والمعوقات والأولويات المعبر عنها من طرف السكان.

الشروط المسبقة

- توفر المعطيات الإجتماعية والإقتصادية والبيئية المتعلقة بكل دوار والتحديد الترابي للمشاكل ولقدرات التنمية.
- تحديد مناطق عيش وأنشطة السكان.
- تحديد أماكن تجمعات السكان.
- تشكيل الفريق التقني الجماعي وتأطيره بخبرة خارجية.
- توفر الشروط المادية واللوجيستيكية لسير الأوراش حسب مجموعة الدواوير.

1.2 سير الأشغال

تكوين الفريق التقني الجماعي والفريق الإقليمي للمواكبة

يتطلب التشخيص التشاركي تكوينا أوليا للأشخاص المسيرين له. وعلاوة على مبادئه وأهدافه، فإنه يستوجب أيضا تواجد منشطين ذوي كفاءة نادرا ما تتواجد على المستوى الجماعي أو الإقليمي.

ورغم التكوين المحصل عليه، فإن التجارب المعاينة على المستوى الوطني أبانت إلى حد الآن عن صعوبات إنجاز التشخيص التشاركي من طرف الفرق المحلية، الشيء الذي يحتم الإستعانة بالخبرة الخارجية.

وبما أن التشخيص التشاركي في الميدان يتطلب دعما خارجيا، فإنه لا يمكن إنجازه على مستوى كل الدواوير التي تشكل الجماعة القروية، الشيء الذي يحتم تنظيمه على مستوى بعض أماكن التمركز (مناطق اعتيادية لتوجه السكان ذات استعمال أو استغلال مشترك. ويتعلق الأمر مثلا بدوار مركزي يحتضن مجموعة مدارس ...) التي تم تحديدها في مرحلة تشخيص الحالة الراهنة.

ورشة تهيئ وتنظيم ورشات التشخيص التشاركي من طرف الفريق التقني الجماعي والفريق الإقليمي للمواكبة

خلال إنعقاد هذه الورشة، فإن الفريق التقني الجماعي والفريق الإقليمي للمواكبة يوفران للأعضاء الآخرين في اللجنة الجماعية للتخطيط التشاركي (اللجنة الإستشارية للمساواة و تكافئ الفرص) تكوينا حول المشاركة وسير مسلسل التشخيص التشاركي والأدوات المتعلقة به.

يتم كذلك خلال هذه الورشة بسط معطيات «الحالة الراهنة» وتقسيم الجماعة القروية إلى مجموعات دواوير (أو مناطق ذات إشكاليات مشتركة أو متشابهة)، مع الإرتكاز على أماكن تجمعات السكان. وبصيغة أخرى، يجب اختيار مجموعة دواوير مع التركيز بالنسبة لكل دوار على مكان إجراء التشخيص التشاركي. ولا يكون الإعتماد على المشيخة مجديا إلا في حالة ضعف معطيات «الحالة الراهنة» من أجل تحقيق تكاملات متطابقة أوتقاطع بين المشيخة والمناطق ذات الإشكاليات المشتركة.

تتعبأ اللجنة الجماعية للتخطيط االتشاركي من أجل السهر على تمثيلية كل دوار خلال هذه اللقاءات، (النسب، السلالات، النساء، الشباب...).

كما يتم إعداد جدول زمني للعمل الميداني وتقديمه للسلطات المحلية، وبعد ذلك تعطى الإنطلاقة الرسمية للورشات التشاركية مع إخبار السكان وكذلك حصر برنامج الورشات التشاركية مع السكان والفاعلين المحليين.

إنجاز ورشات التشخيص التشاركي حسب كل مركز

تعتبر ورشات التشخيص التشاركي فرص متاحة للتعرف ولتحليل وضعية الجماعة، والمنهجية المقترحة لإنجاز هذه الورشات مفصلة في مصوغات التكوين المرفقة بحقيبة التخطيط الإستراتيجي.

إن التشخيص التشاركي يتطلب خبرة خارجية لدعم الفرق المحلية، ولا يمكن إنجازه في شموليته إلا بواسطة هذا الدعم.

لذا، يجب وضع نمط للتلقين من أجل تمكين الفرق من الإشتغال تدريجيا بطريقة مستقلة. ويتم الإستعانة بالخبرة الخارجية بالنسبة فقط للبحوث الأولى، أما البحوث الموالية، فيجب التحضير لها.

إن دور الخبرة يعتبر مركزيا في هذه المرحلة، إذ أن البحوث الاولى سوف تنظم بارتباط وطيد بين الفريق الإقليمي للمواكبة والهياكل الجهوية/المركزية للدعم. غير أن العمل «الداخلي» يشكل جزءا من مسلسل البرمجة المرتكز على القرب. كما أن أعضاءالفريق التقني الجماعي سيشكلون الفرق الميدانية التي ستسهر على إنجاز هذا العمل.

إن الوقت اللازم لإنجاز التشخيص التشاركي ميدانيا لا يجب أن يتجاوز شهرين. كما أن تغطية ثمانية أو تسعة مراكز من كل جماعة قروية حسب جغرافيتها وأماكن تمركز سكانها، يتطلب على غرار البحوث المنجزة مع السكان من أجل تشخيص «الحالة الراهنة»، توفير المنشطات ولوجستيك النقل والتعويضات عن التنقل.

معالجة نتائج التشخيص التشاركي

ينبغي إنجاز المعالجة الأولية للتشخيص من طرف الفريق التقني الجماعي والفريق الإقليمي للمواكبة، بناء على مسطرة المعالجة الممنوحة خلال فترة التكوين.

وفي مرحلة ثانية، فإن المواكبة من طرف فريق الخبرة ستسمح بإعداد وثيقة التشخيص وعرضها لاحقا على موافقة المجلس الجماعي.

وعلى إثر تحليل المعطيات المحصل عليها من طرف الفريق التقني أثناء إنجاز التشخيص التشاركي، ينبغي إبراز مجموع المؤهلات ونقط القوة والضعف والفرص والمخاطر، مع ترتيبها حسب الميادين الكبرى (الإجتماعية والإقتصادية والبيئية والمالية والمؤسساتية) واقتراح سبل التنمية مع الأخذ بعين الإعتبار البعد الترابي ومقاربة النوع.

تقديم نتائج التشخيص التشاركي والمصادقة عليها

يتم تنظيم ورشة لتقديم نتائج التشخيص التشاركي لفائدة الفاعلين الذين شاركوا في عمليات التشخيص أو ممثليهم. وتعتبرهذه العملية أساسية لكونها تساعد على تبني حقيقي لنتائج التشخيص التي ستحدد الإختيارات الإستراتيجية في المرحلة اللاحقة.

من جهته، يجب على المجلس الجماعي أن يدلي برأيه حول نتائج هذا التحليل الذي سوف يكون له تأثيرا كبير على الإختيارات التي يجب اتخاذها فيما بعد.

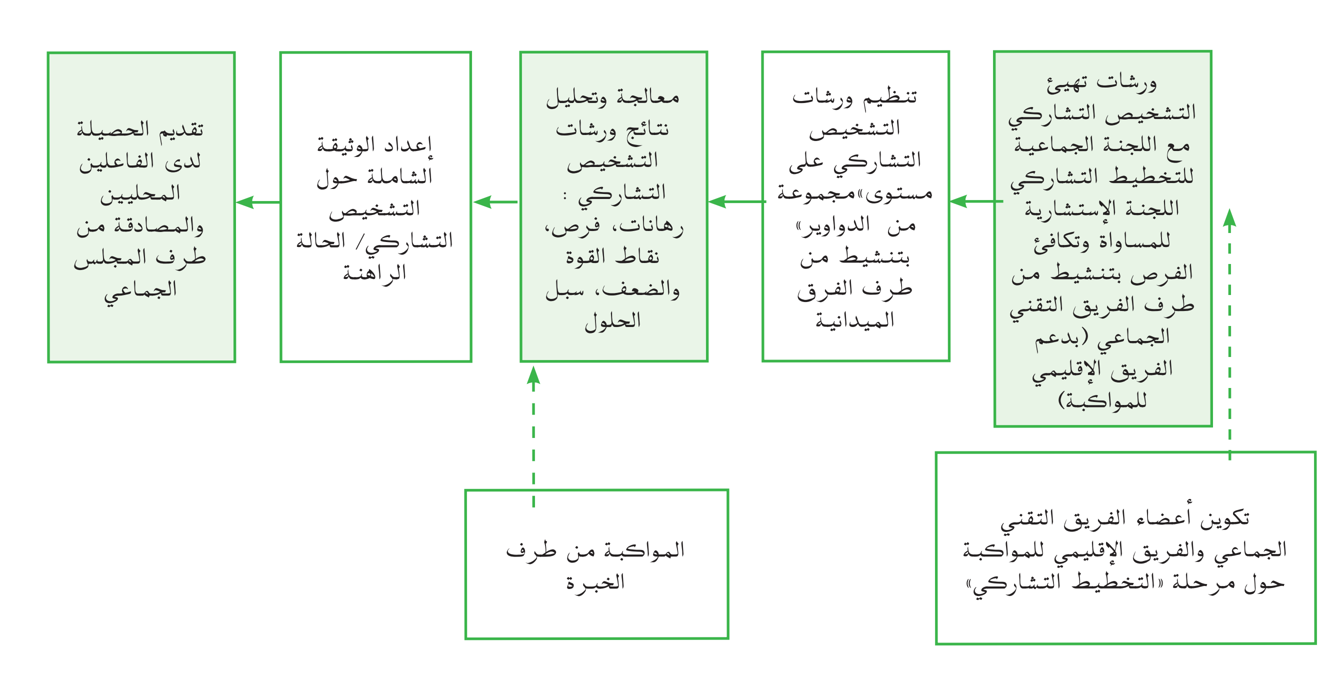
2.2 النتائج المنتظرة

- إنجاز الحالة الراهنة والتشخيص التشاركي حسب كل مركز.
- إنجاز التشخيص الترابي والمصادقة عليه من طرف المجلس الجماعي.

3.2 الأدوات ودعائم الإستعمال

- نموذج التشخيص التشاركي حسب كل مركز.
- مؤشرات القياس وتتبع التغيرات المرجوة.
- نموذج كيفية تنظيم الورشات.
- نموذج تصميم وثيقة «التشخيص الترابي الجماعي».

البيان 2 : التشخيص التشاركي



الفصل الثالث

التخطيط والإنسجام

تتضمن عملية التخطيط والإنسجام مرحلتين متعاقبتين ومرتبطتين بمستويين للتقييم :

مستوى الجماعة ومستوى ما فوق الجماعة.

1. التخطيط

تهدف هذه المرحلة إلى دعم بلورة رؤيا للتنمية الجماعية على المدى المتوسط ومخططات العمل السنوية والثلاثية.

تحدد خلال هذه المرحلة الرؤيا المستقبلية المرجوة بناء على التشخيص واستشراف الحاجيات. بعد ذلك، تحدد التوجهات الإستراتيجية بناء على هذا التصور. وتعتبر هذه المرحلة بمثابة فترة الإختيارات والتحكيم. كما أنها تشكل فترة اتخاذ القرار، بحيث تمكن الجماعة، بصفتها وحدة ترابية، من تحديد الهدف العام أو الإستراتيجي (النظرة المستقبلية المرجوة) الذي يندرج فيه المخطط وكذلك التوجهات الإستراتيجية والأهداف النوعية المرتبطة به.

يحدد المخطط لكل هدف من الأهداف النوعية، النتائج المنتظرة والأعمال أو المشاريع التي ينبغي القيام بها، مع تحديد مواقعها وأصناف الفئات المستهدفة والوسائل البشرية والمادية الضرورية لتنفيذها. كما يعمل على تحديد الفترة الزمنية لإنجاز الأعمال أو المشاريع المرتقبة.

وفي الأخير، فإن هذه المرحلة تساعد على البحث عن مجالات التدخل وتحقيق الإنسجام بين الجماعات، وذلك بتحديد المشاريع التي تتوفرعلى مؤهلات ذات منفعة مشتركة بين الجماعات.

الشروط المسبقة

يتم تشكيل المخطط الجماعي للتنمية بعد تحديد الحالة الراهنة والتشخيص التشاركي اللذان يبرزان الوضعية السوسيو-إقتصادية للجماعة، وإمكانياتها ومميزاتها والفرص المتاحة لها وحاجيات السكان وكذلك سبل إيجاد الحلول وتحديد الأولويات. وتتطلب هذه المرحلة ما يلي :

- إجماع سياسي حول التشخيص.
- جرد للمشاريع والبرامج التي هي في طور الإنجاز بالنسبة للجماعة وكذا المرتقبة خلال الثلاث سنوات القادمة.
- وضع شبكة المؤشرات الترابية المهيأة مسبقا.
- مواكبة لجنة القيادة المحلية (الفريق الإقليمي للمواكبة أو الفريق التقني الجماعي) من طرف خبراء داخل ورشات العمل وبدعم من المصالح الخارجية. وتعد هذه المواكبة أساسية في مرحلة إعداد المخطط.
- التوفر على الكفاءات في مجال المالية المحلية لتقدير الميزانية اللازمة لكل برنامج ومشروع.
- معرفة وقع كافة البرامج أو المشاريع على ميزانية تسيير الجماعة.

1.1. سير الأشغال

يمكن تلخيص المنهجية المتبعة في إعداد مخطط العمل في بعض المراحل الأساسية، من أجل تصور منطقي للتدخل، انطلاقا من الإشكاليات والآفاق المحددة، وحصر الوسائل وتوفيرالشروط من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، ويتعلق الأمر بـ :

- بلورة رؤيا إستراتيجية وتوجهات التنمية وتحديد الأهداف النوعية.
- إعداد مخطط العمل متضمنا للمشاريع المدرجة بالمحاور والتوجهات الإستراتيجية.
- إعداد مخطط للميزانية المتعدد السنوات (الميزنة).
- الإطار الهيكلي للتنفيذ.
- إعداد الملفات التقنية المفصلة.

يقود هذه المنهجية الفريق التقني الجماعي بدعم من الفريق الإقليمي للمواكبة والخبرة الخارجية.

بلورة رؤيا للتنمية والأهداف النوعية المرتبطة بالمحاور والتوجهات الإستراتيجية للمخطط

إن بلورة التصور للتنمية تأخذ بعين الإعتبار المحيط السوسيو-اقتصادي للجماعة ومستوى التنمية البشرية بها والمؤهلات والفرص المتواجدة والإكراهات المحلية، ثم أخيرا الحاجيات والإشكاليات والآفاق التي تم الوقوف عليها خلال تحليل الحالة الراهنة والتشخيص التشاركي وتعميقها من طرف ومع السكان والفاعلين الإقتصاديين والإجتماعيين.

إن الهدف العام لتنمية الجماعة يعبرعن الرؤيا المستقبلية المرجوة على المدى البعيد والتي ستعكس الاجوبة عن التساؤلات التالية :

- من نريد أن نكون وماذا نود عمله في المستقبل ؟
- بماذا نريد أن نتميز؟
- ما هو التوجه الذي نريد إعطاءه لجماعتنا إعتبارا لمؤهلاتها ؟

- كيف يمكن مواجهة الأخطار التي يمكن أن تعترض الجماعة على المدى البعيد ؟

- ما هي الفرص المتاحة لنا كجماعة ؟ إلخ...

إن إعداد الرؤيا المستقبلية المرجوة بالنسبة للجماعة ليست بالعمل السهل، فهي نتيجة تفاعل سياسي على المستوى المحلي، ويتطلب بناؤها الوقت الكافي، كما أن المعايير التي يمكن أن تساعد على إعداد الرؤيا المستقبلية المرجوة والتوجهات الإستراتيجية مبنية على التقاطع بين نقاط القوة والفرص والمعيقات والتهديدات التي تتعرض لها الجماعة. وتتحدد كذلك المعايير في الإحساس بالإنتماء إلى الجماعة والإنخراط وتقاسم القيم من أجل التعايش معا في محيطها. فدعم الفاعلين وأصحاب القرار الجماعيين في إعداد التصور يشكل عملية ضرورية يجب القيام بها، حيث تتطلب مواكبة من طرف خبير متخصص له تجربة ويتميز بالحياد اللازم اتجاه الرهانات المحلية.

إن تصور التنمية المستقبلية يوفر عناصر التحكيم بين التوجهات ومحاورالتنمية الجماعية التي تتحدد داخل أفق زمني متوسط المدى. وتعتبر هذه العناصر أساسية بالنسبة لتنمية الجماعة ويمكن اختزالها عموما في أربعة محاوركبرى وهي :

- تأهيل البنيات والتجهيزات والخدمات الأساسية.

- تقوية النسيج الإقتصادي والإجتماعي والثقافي.

- محافظة واستثمارالموارد الطبيعية.

- تثمين العنصر البشري وتقوية القدرات المحلية على مستوى المؤسسات.

انطلاقا من هذه الرؤية، يبرز الوزن والتحكيمات داخل كل محور تنموي وكذا التوجهات الكبرى الإستراتيجية. مثلا، فبالنسبة

للتنمية التي ترتكزعلى نموذج سياحي معين ستوجه الإختيارات فيما يخص نوع التطهير السائل والإنارة العمومية والطرق، إلخ.

وهناك طريقتان للعمل حسب السياق والخبرة المعبأة :

- يتولى الفريق التقني الجماعي مرفوقا بخبرة تقنية تحليل وثيقة «التشخيص» ويقدم اقتراحات أولية للجنة الجماعية للتخطيط الإستراتيجي (اللجنة الإستشارية للمساواة وتكافئ الفرص) حول الإتجاه الذي يمكن للجماعة أن تنهجه مستقبلا. ويتعلق الامرأيضا بعمل بيداغوجي يهدف إلى اختيار تنموي يمكن بلورته عبر عدة مراحل لتسهيل التبادل وتحقيق التوافق بين أصحاب القرار والأطراف المعنية في الجماعة القروية. وبناء عليه، فإن عقد سلسلة اجتماعات خاصة تبدو ضرورية. ومن هذه الرؤية المقدمة من طرف المجلس الجماعي، سوف تنبثق التوجهات الإستراتيجية.

- ينظم الفريق التقني الجماعي مرفوقا بخبرة تقنية ورشة للبرمجة على ضوء «وثيقة التشخيص التشاركي»، تتضمن اللجنة الجماعية للتخطيط التشاركي وكذا أعضاء ممثلي المصالح الخارجية والتي سيتمخض عنها اختيارالرؤية والتوجهات الإستراتيجية المترتبة عنها.

إن الإختيار النهائي للتوجهات والمحاور الإستراتيجية، يعد مرحلة حاسمة تستدعي الاخذ بعين الإعتبار الجوانب التالية :

- الإحتفاظ بالتوجهات والمحاور التي تساهم بشكل بالغ في حل الإشكاليات المحددة أثناء التشخيص التشاركي.
- الحفاظ على استمرارية ماضي الجماعة،لأن كل التغييرات الفجائية للتوجهات يمكن أن تكون ضارة.
- الحذر من التأثيرات المحتملة للتغييرات الممكن أن تحدثها المحاور الجديدة والتوجهات الإستراتيجية على الجماعة.

- التركيز على عدد معقول من الأهداف من أجل التمكن من قياس نتائجها، مع تفادي تعددها حتى لا يصعب تحقيقها.
- احترام التوجهات الإستراتيجية للتنمية ما بين الجماعات وكذا على المستويين الإقليمي والوطني، من أجل تحقيق الملائمة والإنسجام.

البرمجة

يعتبر المخطط أداة لبلورة منهجية العمل من أجل تنفيذ الأعمال/ المشاريع المعتمدة والترتيب الذي سيتم اتباعه لإنجازها وكذا المدة الزمنية والوسائل الضرورية لذلك. وبعبارة أخرى، يوضح طريقة ومنطق التدخلات والموارد الضرورية لتحقيقها وكذلك طرق التنفيذ والتتبع.

إن تسلسل المحاور والأهداف والنتائج المنتظرة والأعمال والمشاريع يشكل أسلوبا للتدخل. هذا الأسلوب وكذا النقاش بين المشاركين حول تعليله ينقلان ويلخصان ضمن نسق يسعى للإجابة وتعليل التساؤلات التالية :

- ما الجدوى من كل مشروع (معايير الأهلية) ؟

- ما هي النتائج المنتظرة من التدخلات ؟

- كيف سيتم إنجاز هذه التدخلات ؟

- ما هي أهم العوامل الخارجية التي يمكن أن تعيق نجاح كل تدخل ؟

- ما هي الفرضيات والمخاطر ؟

- كيف يمكن تقييم نجاح كل تدخل ؟ (المؤشرات التي يمكن قياسها موضوعيا) ؟

- أين يمكن إيجاد المعطيات الأساسية لتقييم كل تدخل ؟ (مصادر التحقيق والفحص).

- ما هي تكلفة التدخلات ؟ (الوسائل).

يمكن الإجابة عن كل هذه التساؤلات عن طريق إعداد جذاذة تقنية-اقتصادية لكل مشروع معتمد، تتضمن المعلومات الأساسية المتعلقة بتنفيذ المشروع. وتسمح المعلومات المضمنة بالجذاذات التقنية للمشاريع بتطعيم خطة العمل.

الميزنة

تظل ميزنة الأعمال والمشاريع آخر مرحلة يمكن إنجازها، لأن الشروع في مسلسل التخطيط الإستراتيجي من خلال المسائل المالية من شأنه أن يعرقل ديناميكية هذا المسلسل. لذا، فإن «تعبئة الموارد المالية ثم البحث عن كيفية صرفها» تعد مقاربة غير منسجمة مع التخطيط الإستراتيجي.

لقد مكن إعداد مخطط العمل من تحديد آجال التنفيذ بالنسبة لكل عمل أو مشروع معتمد. فتخصيص الإعتمادات المالية (التسييروالإستثمار) لكل عمل أو مشروع، حسب آجال تنفيذه، يسمح بالتعرف، ليس فقط على الغلاف الإجمالي لبرنامج العمل، بل كذلك علي الميزانية التوقعية لكل سنة ولكل فترة محددة. كما يجب التأكد من أن البرامج الممولة من طرف البرامج الوطنية والجهوية أوالجهات المانحة تم أخذها بعين الإعتبار في التقديرات المالية.

وبعبارة أخرى، فإن عملية الميزنة المتعددة السنوات تتجلى في تحويل نسق التخطيط المادي إلى نسق التخطيط المالي (جدول). وتنكب هيكلة القيادة (بمساعدة التقنيين والمصالح المالية والمصالح التقنية بالجماعة) على تقدير التكاليف الضرورية لإنجاز كل المشاريع والأهداف المسطرة.

يمكن أن تنجزعملية الميزنة المتعددة السنوات على مرحلتين (ثلاثة سنوات لكل مرحلة).

دور الفاعلين المشاركين في مرحلة التخطيط الإستراتيجي

يتطلب مسلسل التخطيط على المستوى الجماعي تظافر جهود العديد من المتدخلين المؤسساتيين اللذين يتم تحديد أدوارهم حسب الجدول التالي :

البيان 1 : الأطراف المتدخلة في مسلسل التخطيط الجماعي للتنمية

فريق التقني الجماعي	فريق الخبراء	اللجنة الجماعية للتخطيط التشاركي - اللجنة الإستشارية للمساواة وتكافؤ الفرص	المصالح الخارجية	المجلس الجماعي
يقوم بإعداد جذاذات المشاريع للاعمال والمشاريع المعتمدة بتشاور شامل مع المصالح الخارجية يقوم بإعداد برنامج العمل والميزنة المتعددة السنوات	يساعد على تحليل المعطيات المنبثقة عن التشخيص يساعد الفاعلين المحليين في اختيار الرؤية المستقبلية للتنمية والتوجهات الإستراتيجية بعد تحليل المعطيات يساعد الفاعلين المحليين في تحديد الاعمال والمشاريع حسب كل محور استراتيجي محدد يدعم إعداد مخطط العمل وعملية الميزنة السنوية والمتعددة السنوات	تشارك في تبني الرؤية المستقبلية للتنمية والتوجهات الإستراتيجية ومخطط العمل	يشارك و يدعم عملية إعداد جذاذات المشاريع ويدعم عمليات اعداد	يصادق على الرؤية المستقبلية للتنمية والتوجهات الإستراتيجية ومخطط العمل

2.1. النتائج المنتظرة

يتم إنجازمشروع وثيقة المخطط الجماعي للتنمية ، حيث يرسل إلى المستوى الإقليمي من أجل العمل على إنسجامه مع المستويات العليا وكذا ما بين الجماعات.

3.1. أدوات ودعائم الاستعمال

- المساهمة والتقوية، على المستوى الإقليمي، لكفاءات الفاعلين العمليين أي الفريق التقني الجماعي والفريق الإقليمي للمواكبة، قصد إنجاح سير مسلسل التخطيط الإستراتيجي التشاركي على المستوى الجماعي (خصوصا فيما يتعلق بالتخطيط وعملية الميزنة المتعددة السنوات وكذلك بالنسبة للإعداد التقني والمالي للمشاريع).
- تنظيم ورشات التخطيط بمواكبة الأشخاص اللذين شاركوا في تحرير وثيقة التشخيص وأعضاء الفريق التقني الجماعي والفريق الإقليمي للمواكبة بدعم من المصالح الخارجية.

2. عملية الإنسجام

إن المنهجية المقترحة تأخذ بعين الإعتبار ضرورة التكامل الأفقي والعمودي للتخطيط.

ويرتكز الإطار المرجعي العام الذي تعتمد عليه كل المستويات الترابية للتخطيط من أجل تهيئ مخططاتها للتنمية على التوجيهات الملكية السامية والتصريحات الحكومية والإستراتيجيات الوطنية، بما فيها الإستراتيجية الوطنية لإدماج مقاربة النوع في سياسات وبرامج التنمية والإلتزامات الدولية للمغرب. ويعتبر المستوى «الإقليمي» الإطار الملائم الذي يضمن تقوية وانسجام المخططات

الجماعية للتنمية، وذلك بهدف ملائمة كافة الأنشطة للتنمية بالإقليم.

أما فيما يخص المستوى الجهوي، فإن المنهجية تبقى رهينة بالتوجيهات التي ستنبثق عن النقاش الحالي حول «الجهة الموسعة» وحول تعميق مسلسل اللاتمركز.

تهدف هذه المرحلة إلى تمكين الإقليم من مخططات جماعية قابلة للتنفيذ ومنسجمة فيما بينها في ظل احترام الإستقلالية والكفاءات واختصاصات الجماعات من جهة، ومجالات التخطيط التابعة للمستويات العليا، من جهة أخرى :

- ضمان الإنسجام في العمليات الكبرى لاستعمال المجال الإقليمي (السكن والإنتاج والسير إلخ...)، طبقا للخصوصيات وللتخطيط المحدد على المستوى الجهوي أو الوطني (مناطق سياحية، مجالات لحماية التنوع البيولوجي، مواقع تاريخية...).

- تقوية الأنشطة الحيوية للمجال الترابي داخل الإقليم (التكامل فيما بين الجماعات، الروابط بين الوسطين القروي والحضري) بالإقليم.
- عقلنة وترشيد استعمال المال العام.
- تحديد المجالات الترابية للتعاون بين الجماعات.
- تشجيع تظافر الجهود بين الجماعات الترابية لإنجاز البنيات التحتية والتجهيزات أو توفير الخدمات ذات المنفعة العامة المحلية.
- تحديد الشراكات ذات الأولوية.

الشروط المسبقة

تتحكم مجموعة من العوامل المسبقة في تحقيق الإنسجام بين مختلف مستويات التخطيط وكذا في فعالية ونجاعة أنشطة التخطيط للتنمية، ويتعلق الأمر بـ :

- الأخذ بعين الإعتبار، بشكل واضح، التخطيط وتدبير التنمية، كما نص عليهما الميثاق الجماعي.
- ملائمة آجال إعداد المخططات الجماعية للتنمية لجماعات نفس الإقليم.
- تقوية وتنمية القدرات للقيام بعملية الإنسجام على مستوى الإقليم.
- وضع إطار مؤسساتي وتنظيمي من أجل إعداد وتنفيذ وتتبع وتقييم المخطط الجماعي للتنمية الذي يضمن الإنخراط والمشاركة الفعلية لكل الفاعلين، بما فيهم مصالح الدولة.
- وضع بنك مشترك للمعطيات متمحور حول أنظمة معلوماتية ملائمة وصحيحة.
- ضمان التواصل بين المستويات الترابية المحلية (الجماعة والإقليم والجهة).

2.1. سير الأشغال

تتطلب عملية الإنسجام مستويين للتشاور:

- التشاور بين الجماعات على مستوى الدائرة.
- التشاور على مستوى الإقليم.

تفترض هذه التشاورات، قبل كل شيء، تقدما موازيا لمختلف الجماعات، على الاقل، في إنجاز التشخيص وتحديد المحاور الإستراتيجية. حيث أنه لا يمكن تحديد العناصرالتي تتطلب عملية الإنسجام إلا من خلال هذه المرحلة من مسلسل التخطيط، علما أن هذا الامر يبقى مطلبا مرغوبا فيه. غير أنه بعد انصرام آجال انتظار معينة، فإن وثيرة التقدم المتباينة لمسلسل التخطيط بمختلف الجماعات المنتمية للدائرة والبحث عن الملاءمة فيما بينها، لا يمكن أن تشكل عائقا أمام تقدم هذا المسلسل على مستوى كل جماعة معنية.

التشاورعلى مستوى الدائرة

ينظم التشاورمن طرف الفريق الإقليمي للمواكبة ويتطلب تنظيم ورشات تضم رؤساء الجماعات المعنية ومنسقي الفرق التقنية الجماعية. وتهدف هذه الورشات إلى تسليط الضوء على التحديات الكبرى للتنمية والإشكاليات المشتركة بين مختلف الجماعات المجاورة والتي يمكن حلها بشكل جماعي (مطرح مشترك بين الجماعات، إعدادية، مستشفى، مناطق رعوية أو سقوية، إلخ...).

إن مختلف المشاريع المحددة خلال هذه المرحلة من التشاورعلى مستوى الدائرة، تؤخذ بعين الإعتبار من طرف كل جماعة معنية، خلال وضع اللمسات الأخيرة لوثيقة التشخيص والصياغة الأولى للمخطط الجماعي للتنمية.

عملية الإنسجام على المستوى الإقليمي

يجب على المخطط الجماعي للتنمية أن ينخرط ويندمج في مجموع محيطه الإقتصادي المحلي ولا ينبغي أن ينفصل عنه.

فعلاوة على أن أهم القطاعات المشرفة على المرافق الإجتماعية الأساسية، يجب على القطاعات المكلفة بتحريك النسيج الإقتصادي والمحافظة على الموارد الطبيعية (الفلاحة، المياه والغابات،

السياحة، الصناعة التقليدية...) أن تقدم مشاريعها التي تهم مجالات مشتركة بين الجماعات والتي توجه المشروع الترابي ككل على صعيد الإقليم.

وفي هذا الصدد، فإن عملية التهييء والإعداد من طرف الفريق الإقليمي للمواكبة يبقى أساسيا : فهو الذي يقوم كذلك بعملية ملاءمة الأنشطة والمشاريع التي تهم مجالات تفوق المستوى الجماعي (الأسواق، الطرق الإقليمية والجهوية، الثانويات والداخليات، المستشفى المحلي...).

يرسل إذن رؤساء جماعات الإقليم الصيغة الأولية لمخططاتهم الجماعية للتنمية إلى اللجنة التقنية الإقليمية من أجل التحكيم. وتكون كل وثيقة مصحوبة بمذكرة تقنية تساعد هذه اللجنة في توضيح رؤيتها.

وتقوم اللجنة التقنية الإقليمية بدورها بتحليل هذه الوثائق على ضوء توجيهات واستراتيجيات البرامج والمشاريع القطاعية ومراعاة الإنصاف والمساواة بين الرجال والنساء، وكذا الحاجيات المعبر عنها من طرف الساكنة خلال التشخيص التشاركي. وقبل إعادة مشروع المخطط الجماعي للتنمية لإتمامه من طرف الجماعة، تقوم اللجنة بالمهام التالية :

- معاينة مطابقة الأنشطة المقترحة للتمويل الجماعي مع مجالات اختصاصات الجماعة، القابلية الإقتصادية والمالية للأنشطة، ملاءمة كلفة المخطط الجماعي للتنمية مع الموارد المعبأة، احترام تقنيات إعداد مخطط الجماعة للتنمية (الشكل، الصياغة، الإطار الزمني...)، وتقوم بكل التعديلات التقنية الأخرى.

- تقديم اقتراحات التقويم والتعديل الموجهة إلى مختلف الجماعات لإتمام المخططات الجماعية للتنمية، وكذا إلى الهياكل الجديدة للتعاون بين الجماعات قصد إتمام مشاريعها.

- إرجاع المخطط الجماعي للتنمية المعدل إلى الجماعة لإتمامه.

2.2. النتائج المنتظرة

- إنسجام المخططات الجماعية للتنمية لكافة جماعات الإقليم وترابطها مع التوجيهات واستراتيجيات البرامج والمشاريع القطاعية.
- تحديد المشاريع ذات المنفعة المشتركة بين الجماعات ومجالات تطبيقها والمصادقة عليها.
- التعرف على الشركاء المؤسساتيين من أجل وضع مشاريع ما بين الجماعات.

3.2. أدوات ودعائم للإستعمال

- التصاميم الجهوية لإعداد التراب (SRAT).
- البرامج القطاعية.
- التشخيصات التشاركية الجماعية.
- الإلتزامات الدولية.
- شبكات التحليل المتعددة الأبعاد (قطاعية/ترابية/إقتصادية/بيئية إلخ...).
- دليل حول مقاربة النوع الإجتماعي في إعداد الميزانية.
- القوانين والنصوص التنظيمية التي تهم التعاون بين الجماعات.
- دلائل حول تنظيم المنتديات والورشات.

الفصل الرابع

تقديم النتائج للفاعلين والمصادقة على المخطط الجماعي للتنمية من طرف المجلس الجماعي

تمر هذه العملية عبر مرحلتين فرعيتين وتضم، من جهة، تقديم النتائج إلى السكان، ومن جهة أخرى، المصادقة النهائية من طرف المجلس الجماعي. وتبقى نجاعة المخطط رهينة بالظروف التي واكبت التشخيصات المتعلقة بالحالة الراهنة والتشخيص التشاركي.

1. تقديم النتائج للفاعلين

تهدف هذه المرحلة إلى إخبار السكان حول الإختيارات التي اتخذت من طرف الجماعة والتعديلات أو التقويمات التي أدخلت على المخطط الجماعي للتنمية خلال عملية الإنسجام. وتهدف كذلك إلى تعليل الإختيارات والتحكيمات التي تمت في مختلف مراحل التخطيط. كما تتطلب إشراك المنتخبين، قصد خلق تفاعل سياسي بينهم وبين سكان جماعتهم، حول الخيارات المعتمدة، ومن تم إتاحة إمكانية المساءلة.

الشروط المسبقة

- تحديد المشاريع ذات المنفعة المشتركة بين الجماعات والتي تهم الجماعة ومجالات تطبيقها، والمصادقة عليها.

1.1 سير الأشغال

تتم هذه المرحلة بمبادرة من الجماعة لأن المخطط الجماعي للتنمية يعتبر مشروعا سياسيا للمجلس الجماعي. وتنظم في إطار منتدى تقديم النتائج الذي يشارك فيه أعضاء اللجن (لجنة المساواة وتكافؤ الفرص، اللجنة الجماعية للتخطيط التشاركي ...)، وأعضاء الفريق التقني الجماعي وأعضاء النسيج الجمعوي المحلي وممثلين عن الفاعلين المحليين الآخرين.

2.1. النتائج المنتظرة

تقديم النتائج للسكان والفاعلين المحليين فيما يخص :

- الرؤية للتنمية والتوجهات الإستراتيجية المعتمدة من طرف الجماعة.
- الأهداف المحددة من طرف المخطط، حسب المناطق الجغرافية والفئات السكانية المعنية.
- المشاريع التي تستدعي المساهمة بشكل جماعي أو فردي.

3.1. أدوات ودعائم الإستعمال

- معطيات إحصائية وبيانات وخرائط...ألخ، متعلقة بالحالة الراهنة للجماعة.
- نتائج التشخيص التشاركي للجماعة.
- مؤشرات النتائج المتوخاة من التخطيط، حسب كل منطقة جغرافية بالجماعة وكذا أصناف الساكنة.

2. المصادقة على المخطط الجماعي للتنمية من طرف المجلس الجماعي

مصادقة والتزام المنتخبين اتجاه إنجاز وتدبير المخطط الجماعي للتنمية.

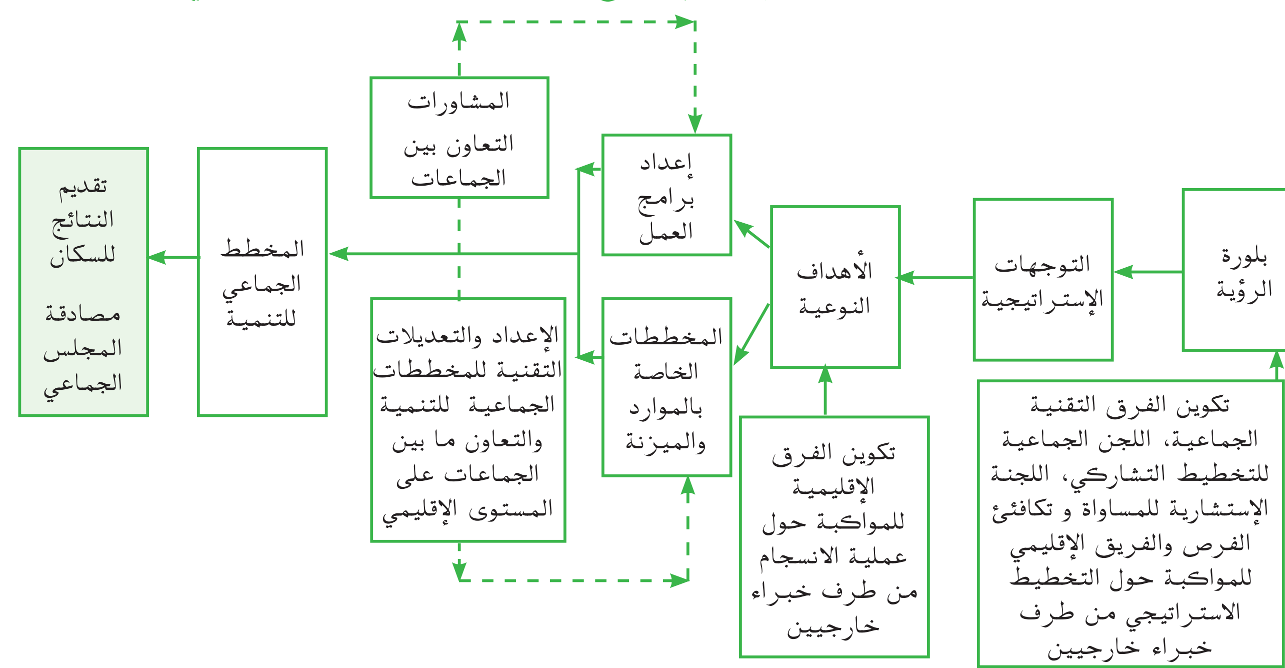
1.2 سير الأشغال

المصادقة على المخطط الجماعي للتنمية خلال جلسة المجلس الجماعي.

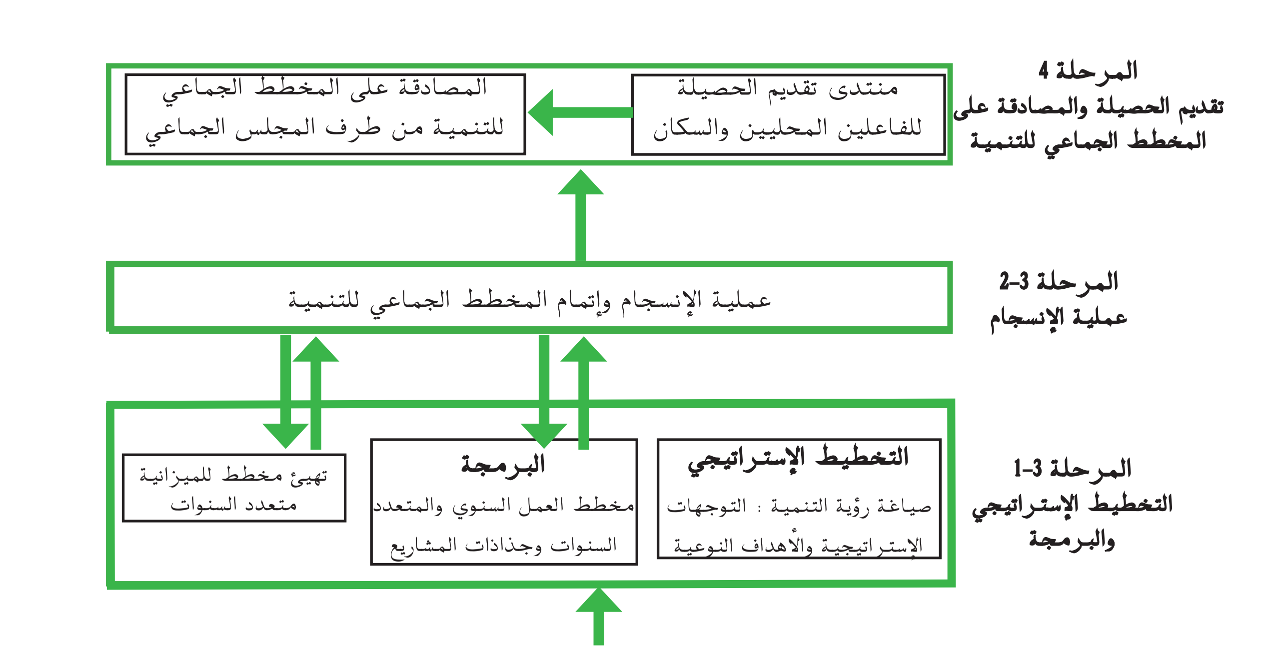
2.2 النتيجة المنتظرة

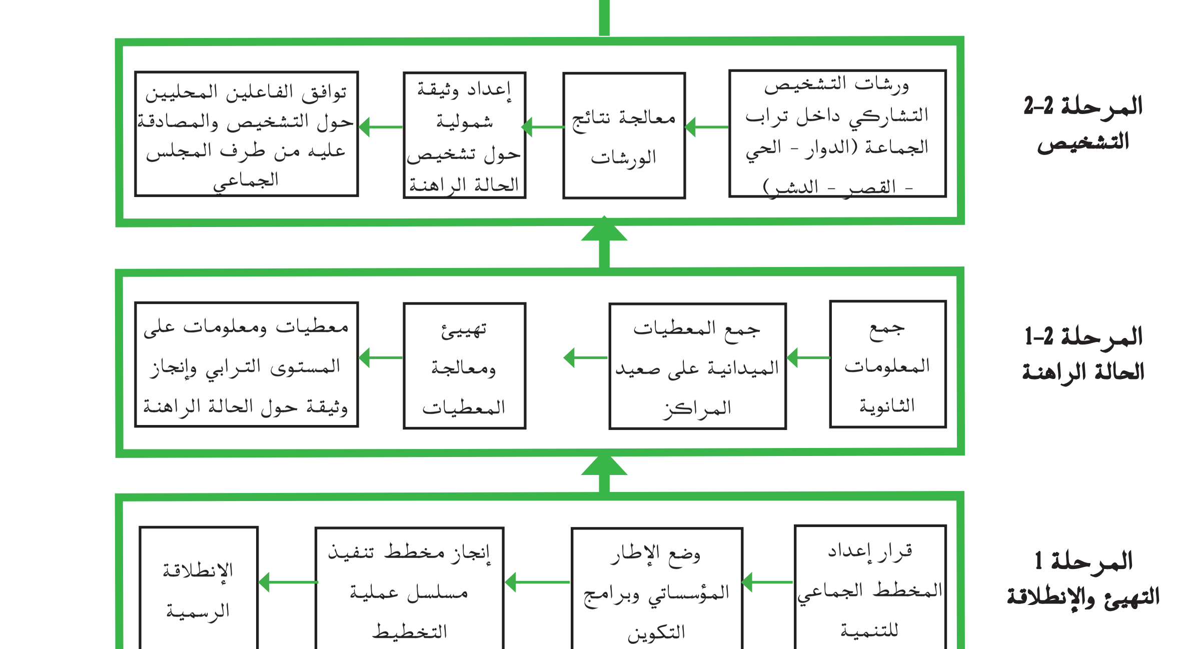
المصادقة على المخطط الجماعي للتنمية.

البيان 1 : التخطيط وعملية الإنسجام وتقديم النتائج والمصادقة على المخطط الجماعي للتنمية»



البيان 2 : المسار المفصل لمسلسل إعداد المخطط الجماعي للتنمية




المرحلة 1
التهيئ والإنطلاقة
قرار إعداد المخطط الجماعي للتنمية
وضع الإطار المؤسساتي وبرامج التكوين
إنجاز مخطط تنفيذ مسلسل عملية التخطيط
الإنطلاقة الرسمية
المرحلة 2-1
الحالة الراهنة
جمع المعلومات الثانوية
جمع المعطيات الميدانية على صعيد المراكز
تهييئ ومعالجة المعطيات
معطيات ومعلومات على المستوى الترابي وإنجاز وثيقة حول الحالة الراهنة
المرحلة 2-2
التشخيص
ورشات التشخيص التشاركي داخل تراب الجماعة (الدوار - الحي - القصر - الدشر)
معالجة نتائج الورشات
إعداد وثيقة شمولية حول تشخيص الحالة الراهنة
توافق الفاعلين المحليين حول التشخيص والمصادقة عليه من طرف المجلس الجماعي

الجـــزء الثـــالـــث

الأنشطة الأفقية من أجل إعداد وتنفيذ المخطط الجماعي للتنمية

الفصل الأول

المرافعة وتعبئة الموارد المالية

يسمح المخطط الجماعي للتنمية بالتطرق لمختلف أبعاد التنمية المحلية (اجتماعية، ثقافية، اقتصادية، بيئية) ويتطلب من أجل تحقيقه، بالإضافة إلى الإمكانيات الذاتية للجماعة، موارد أخرى يمكن جلبها من فاعلين أو مانحين تابعين للدولة والهيئات اللامركزية والقطاع الخاص والمجتمع المدني والتعاون الدولي، إلخ...

فمسألة المرافعة من أجل تعبئة الموارد المالية اللازمة لتجسيد المخطط الجماعي للتنمية تشكل مرحلة حاسمة وضرورية إذ أن تغييبها، يمكن أن يعرقل مسلسل التخطيط على المستوى المحلي ويفقد الجماعة مصداقيتها اتجاه السكان.

غير أن هذه المرحلة قد تطرح جملة من الإستفهامات، حيث يمكن أن تتطلب وقتا طويلا، خاصة إذا لم يعقبها انعدام التركيز المالي.

1. المرافعة

تهدف المرافعة إلى تعبئة الموارد المالية المخصصة لتمويل المشاريع المدرجة في المخطط والمتوفرة لدى مختلف الفاعلين للتنمية المحليين أوالوطنيين أوالدوليين.

الشروط المسبقة

- مرافعة مدعمة من المستوى المركزي.
- تهييئ مساطر التعاقد وآليات التمويل المتفق عليها.
- نشر المخطط الجماعي للتنمية : يعد نشر المخطط الجماعي للتنمية وإعداد وسائل تقديمه (كتيبات، مطويات، ملصقات، عرض إلكتروني، إلخ...) عملية مسبقة مهمة قبل المرافعة، تستلزم مهارات خاصة وأدوات، نادرا ما تكون متوفرة على صعيد الجماعة. إن تجميع عدد من

المخططات الجماعية للتنمية على المستوى الإقليمي قد يسمح بتمويل مشترك وإبرام صفقات موحدة مع المقاولات المختصة محليا.

- التكوين في التواصل والمرافعة : يهدف هذا التكوين إلى تقوية مهارات المنتخبين (رؤساء وأعضاء المكتب) والموظفين الجماعيين في مجال التواصل من أجل تقديم وتوضيح وشرح المخطط الجماعي للتنمية للشركاء (إستراتيجية المرافعة).
- التكوين حول إعداد المشاريع وصياغة طلبات التمويل : تبعا للسياقات المحلية، فإن الامر يتعلق بمد أعضاء الفريق التقني الجماعي وموظفي الجماعة وممثلي المنظمات غير الحكومية المحلية بالكفايات الضرورية حول تقنيات تهييئ وصياغة المشاريع، وكذا حول منهجيات طلبات تمويلها.
- إخبار الجماعة عن فرص التمويل على المستوى الوطني والدولي، القنوات المتوفرة لهذا الغرض.
- إلتزام الفاعلين أو المانحين (عموميين أو خواص، وطنيين أو دوليين) لتمويل جزء أو كل المشاريع المبرمجة في المخطط الجماعي للتنمية، تبعا لنظام تعاقدي أو تشاركي ينبغي تحديده.

1.1. سير الأشغال

من أجل إبرام الإلتزامات الضرورية لتنفيذ المخطط الجماعي للتنمية، يتوجب على الجماعة المطالبة بالدعم المالي والتقني لدى عدة شركاء محتملين. وكما تمت الإشارة إليه في المقدمة، فإن هؤلاء الشركاء متعددون ومختلفون. ومن أجل عقلنة الجهود، يجب على الجماعة أن تحدد حاجياتها فيما يخص الدعم وتحديد

الشركاء الإستراتيجيين. الذين قد سيتم اللجوء إليهم عبر طرق مختلفة. ونظرا لتعقيد المخطط الجماعي للتنمية وطبيعة الدعم المطلوب، فإن الجماعات مطالبة على الخصوص بتقديم مخططاتها لهم واللجوء إلى التفاوض معهم في إطار اجتماعات.

وتبقى المشاركة في طلبات عروض المشاريع وتشجيع الجمعيات الناشطة داخل تراب الجماعة للإقبال عليها، وسيلة هامة لتعبئة الموارد المالية.

تبتدأ عملية تعبئة الموارد بجردها، تم تليها إعداد الإستراتيجية التي تأخذ بعين الإعتبار التواصل حول المخطط الجماعي للتنمية.

تقام المرافعة لدى الجماعات المحلية (الجماعة، الإقليم، الجهة) ومصالح وأجهزة الدولة والمنظمات الحكومية أو غير الحكومية الداخلية أو الخارجية والقطاع الخاص.

على المستوى الجماعي

في إطار ورشة عمل يرأسها رئيس الجماعة، تقوم اللجنة المكلفة بالتخطيط والشؤون الإقتصادية و المالية والميزانية بجرد وتصنيف الموارد الموجودة على النحو التالي :

- تعبئة الموارد الذاتية للجماعة :إعداد وتنفيذ إستراتيجية تعبئة الطاقات الجبائية.

- تعبئة موارد الشركاء الإقتصاديين : تنظيم مائدة مستديرة مع كل شركائها الإقتصاديين المتواجدين داخل تراب الجماعة، من أجل حثهم على تخصيص الموارد المالية اللازمة لإنجازالمخطط الجماعي للتنمية.

- تعبئة مساهمات الساكنة المستفيدة : تكتسي هذه التعبئة أهمية بالغة، من أجل تبني إنجازات المخطط الجماعي للتنمية واستمرارية تدبيرها.

- تعبئة التعاون اللامركزي : يقوم رئيس الجماعة، عند الإقتضاء، بدعم من المديرية العامة للجماعات المحلية، بتوزيع واسع للمخطط الجماعي للتنمية لدى الجماعات المحلية الخارجية التي لها ارتباط بالجماعة أو التي لها رغبة في إقامة علاقة تعاون لامركزي مع هذه الأخيرة.

يمكن للجماعة من أجل دعم المنظمات غير الحكومية المحلية، باعتبارها قنوات لتعبئة الموارد المالية، وحثها وتحفيزها وتشجيعها للمشاركة في طلبات عروض المشاريع، أن تعمل على :

- تقوية قدرات هذه المنظمات في مجال صياغة المشاريع وطلبات التمويل.
- منحها المساعدات من أجل تمويل المساهمة المحلية المطلوبة في الغالب من طرف المانحين.

تلجأ عدة قطاعات وزارية ومؤسسات عمومية ومنظمات التعاون، دوريا، إلى الإعلان عن طلبات عروض تخص مشاريع مفتوحة في وجه الجماعات والمنظمات غير الحكومية. وفي هذا الإطار، يمكن للجماعة التي تتوفر على رؤية تنموية وعلى بنك للمشاريع ضمن المخطط الجماعي للتنمية، المشاركة في طلبات العروض هذه من أجل الحصول على التمويلات.

على المستوى الإقليمي

تقوم اللجنة التقنية الإقليمية (والفريق الإقليمي للمواكبة) التي تتبنى مجموع المخططات الجماعية للتنمية المنجزة بالإقليم، بالمرافعة على المستوى الإقليمي والتفاوض حول عقود التمويل الثلاثية مع المستويات الاخرى. وتتعلق هذه المرافعة بالموارد المعبأة على مستوى المنظمات والشركاء التاليين :

- مجلس الإقليم أو مجلس العمالة.

- المصالح الخارجية للدولة.
- المغاربة المقيمين بالخارج : يتم استغلال الإجتماع السنوي الذي يترأسه عامل الإقليم مع هؤلاء المهاجرين المقيمين بالخارج من أجل حثهم على الإنخراط في منهجية المخطط الجماعي للتنمية ومساهمتهم في تحقيق الإستثمارات المنتظرة.

على المستوى الجهوي

يمكن تنظيم موائد مستديرة حول تعبئة موارد الشركاء الجهويين كالمجلس الجهوي والمصالح الجهوية للدولة والشركاء الإقتصاديين والمنظمات غير الحكومية الجهوية.

على المستوى المركزي

علاوة عن المديرية العامة للجماعات المحلية واللجنة التقنية الإقليمية اللتان تستطيعان القيام بدور الوساطة في البحث عن التمويلات المتبقية، يمكن للجماعات المحلية ولرؤساء الجماعات اللجوء إلى تعبئة موارد التمويل على المستوى الفوق إقليمي (صندوق التجهيز الجماعي، وكالة التنمية الإجتماعية، وكالات التنمية الجهوية، إلخ...) أو على الصعيد الدولي (مع وكالات التعاون الثنائي أو المتعدد الأطراف...) بدعم من المديرية العامة للجماعات المحلية (تنظيم منتديات مع المانحين والممولين على المستويين المركزي والجهوي).

2.1. إعداد البرامج الثلاثية

بعد مرحلة تعبئة الموارد المالية المحلية (جماعة/إقليم/جهة)، يدعم الفريق الإقليمي للمواكبة الفريق التقني الجماعي من أجل ضبط الموارد والنفقات التقديرية المتعلقة بالسنوات الثلاث الاولى

التي يتم بها العمل بالمخطط الجماعي للتنمية. والهدف من هذه العملية هو التمكن من الوصول إلى مقترحات الرفع من مالية الجماعة، على قاعدة تحليل/حصيلة تلك المالية، وهو شرط ضروري لإعمال المخطط الجماعي للتنمية.

يتم هذا التحليل/الحصيلة وفق بابين: باب مخصص للمصاريف المرتقبة بالنظر إلى الحاجيات، والثاني مخصص للمداخيل. والهدف منه هو:

- تقدير العلاقة : بين الإستعمالات والموارد.
- الوقوف على قدرات التحصيل وتقدير قدرات الإستدانة.
- توقع تطور المصاريف والمداخيل الجماعية وتقدير الموارد القابلة للتعبئة لتمويل المخطط الجماعي للتنمية.

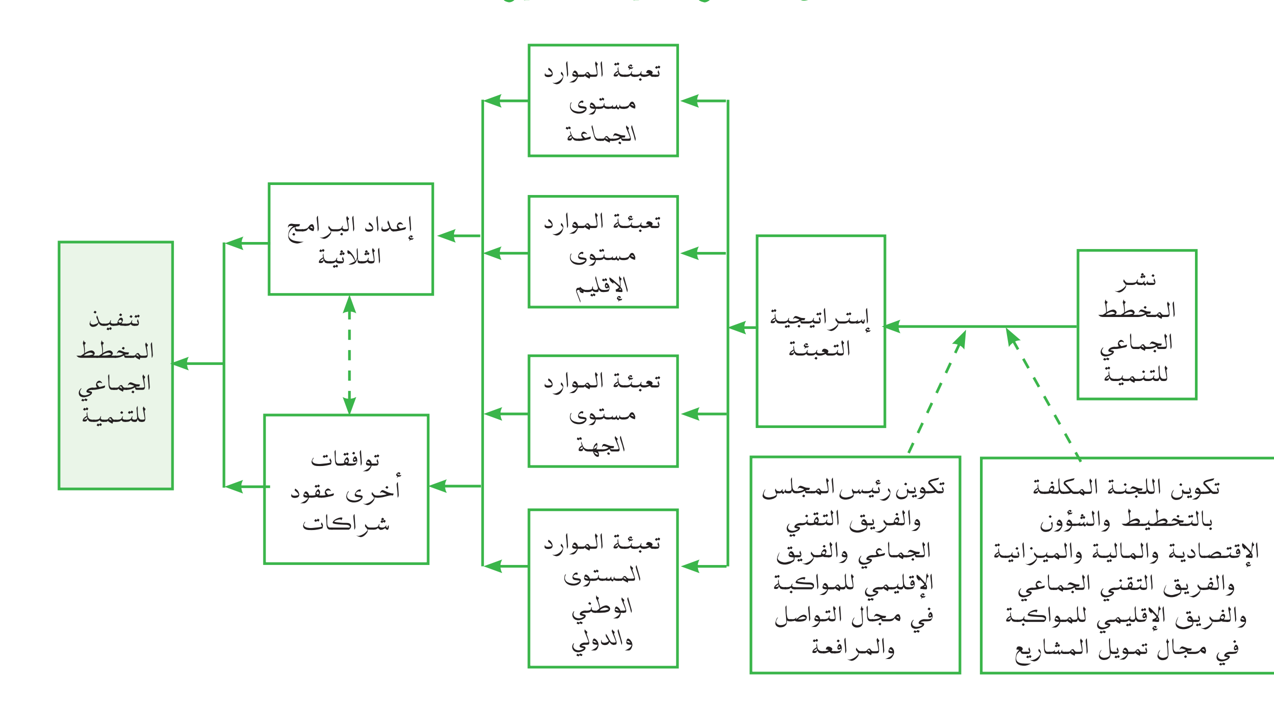
3.1. النتائج المنتظرة

- إبرام اتفاقيات شراكة.
- تعبئة القروض عبر صندوق التجهيز الجماعي بالنسبة للجماعات المعنية.
- إبرام اتفاقيات شراكة مع الجماعات المحلية الخارجية، في إطار التعاون اللامركزي.
- إبرام اتفاقيات مع منظمات التعاون الثنائي والتعاون المتعدد الاطراف.

4.1. الأدوات والدعائم

- المخطط الجماعي للتنمية، بما فيه المونوغرافية.
- كتيب حول المخطط الجماعي للتنمية.
- مطوية.
- ملصقات.
- جذاذات المشاريع.
- جذاذات الدواوير.
- لوحة القيادة الجماعية.
- شريط وثائقي عن الجماعة.
- الموقع الإلكتروني للجماعة.

البيان 1 : المرافعة وتعبئة الموارد المالية



الفصل الثاني

مخطط التواصل

1. مخطط التواصل

يكتسي مخطط التواصل، في إطار إعداد المخطط الجماعي للتنمية، أهمية قصوى لإنجاح هذه العملية.

ويندرج ضمن اختصاصات المجلس الجماعي ويستوجب تطوير الكفاءات التقنية الواجب ترسيخها على مستوى الفريق التقني الجماعي، بدعم من الفريق الإقليمي للمواكبة.

فالإتصال الإستراتيجي في إطار إعداد المخطط الجماعي للتنمية لا يهدف إلى نشر المعلومة في حد ذاتها، بل يسعى إلى المساهمة في إنعاش إعداد مسلسل هذا المخطط، وحسن سير أشغاله، ومن تم تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة.

أهم الأهداف حسب مراحل المسلسل هي كالتالي :

- الحث على الإنخراط والإشراك الفعلي لكافة الفاعلين في مسلسل إعداد المخطط الجماعي للتنمية.
- تسهيل وتيسير مشاركة هؤلاء الفاعلين في مختلف الأنشطة، بإخبارهم حول مضمونها والاستعدادات الضرورية والأماكن والتواريخ وأوقات حصص العمل والإجتماعات والورشات، ... والتحديد المسبق لآليات إثارة ردود الفعل البناءة، قصد تجنب المشاركة الضئيلة. وقد أبانت التجربة بأن هذه العملية حاسمة في التواصل لأن الكثير من الوقت والمجهودات والوسائل المادية تهدر غالبا في مواعيد ضائعة أو اجتماعات أو ورشات ملغاة ...، ويعتبر هذا الجانب هاما سواء في «الداخل» أي بين أعضاء الفرق، ومع المصالح التقنية أو في «الخارج» أي اتجاه السكان.
- الحث والتشجيع على نقاش عام سليم وشامل ومنتج، عبر التعبير الحر وتبادل الآراء بين مختلف الفاعلين، يفضي إلى إجماع حول التنمية المحلية والعمل المشترك المتوقع القيام به.

- الحث على التحولات فيما يخص الحكامة المحلية، عبر إشراك الفاعلين وتحميلهم المسؤولية.

شروط النجاح

للتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة له، يجب أن تكون عملية واضحة وسهلة الإستيعاب لمجمل الفاعلين حسب مستواهم المعرفي. يجب إذن على مخطط التواصل أن يعتمد على استراتيجيات مختلفة واللجوء إلى استعمال أدوات ملاءمة للوسط الإجتماعي والثقافي للفاعلين، ويأخذ بعين الإعتبار خصوصيات الأفراد والمجموعات ومحيطهم، ويضع رهن إشارتهم جميع وسائل التواصل الممكنة والمتوفرة.

بغض النظر عن هذه الإعتبارات ذات الطابع العام، يتطلب وضع مخطط التواصل في إطار إنجاز المخطط الجماعي للتنمية توافر الشروط المسبقة الآتية :

- تحديد أهداف المنهجية وقبولها من طرف الجميع، خاصة السلطة السياسية المحلية (رئيس المجلس الجماعي وباقي المنتخبين) التي تلتزم بضمان ودعم المسلسل.
- تحديد وتفصيل أهم مراحل العملية للأنشطة المزمع تحقيقها.
- إقامة هيكلة الإنجاز وكذا مسلسل اتخاذ القرار (مسار النتائج والمصادقة والإستشارات والإخبار).
- التعرف على كل الأطراف المعنية حسب دورهم ونوع مشاركتهم.
- تحديد جدول الأنشطة والأحداث المهمة.

- مطابقة مخطط التواصل مع الوسائل المادية والبشرية المتوفرة فعليا.
- ارتباط مخطط التواصل على المستوى الجماعي بمخطط التواصل الشامل الذي ينطلق من المستوى الوطني إلى المستوى الإقليمي.

1.1 سير الأشغال

يجب الإشارة إلى أن مخطط التواصل، في إطار إعداد المخطط الجماعي للتنمية، يهم محورين اثنين مختلفين :

- المحور «الداخلي» الذي يهدف ضمان تبادل المعلومات، خلال كل مرحلة من مراحل مسلسل إعداد هذا المخطط وما بين مختلف المجموعات والفاعلين المكلفين بتنسيق وتنشيط هذا المسلسل.
- المحور «الخارجي» الذي يستهدف إعلام وتحسيس وتعبئة كافة الفاعلين الخارجيين (السكان والمجتمع المدني والمؤسسات العمومية والخاصة والهيئات الجهوية والوطنية والدولية)، في جو من التشارك، لحثهم على المشاركة الفعلية والبناءة، من جهة، ولتحفيز عملهم الفعلي في سياق الأخذ بعين الإعتبار الإنشغالات الجماعية وتنفيذ الحلول التي تم التوصل إليها، من جهة أخرى.

إن موضوع ومضمون هذين المحورين يبرزان بأن مخطط التواصل لا يشكل بتاتا مرحلة منعزلة عن مسلسل إعداد المخطط الجماعي للتنمية، بل يعتبر نشاطا أفقيا، ترتبط مختلف مكوناته بشكل مندمج في مسلسل إعداد هذا المخطط.

حسب مرحلة التخطيط الإستراتيجي التشاركي أو مرحلة إعداد المخطط الجماعي للتنمية، فإن المنهجية الشاملة المقترحة في هذا الفصل، تسمح لفريق تنسيق المسلسل والفريق التقني الجماعي وكذا مهندسي المشاريع بإعداد مخطط تواصلي مناسب للسياق والأهداف المتوخاة.

المراحل التي يجب اعتمادها هي كالتالي :

تحليل سياق التواصل

يجب معرفة وتحليل سياق التواصل (سياق التدخل، الأطراف المعنية، إلخ...). كما يجب تحديد الإكراهات والشروط المواتية لنجاعة مسلسل التواصل التي توضع في منظور مستقبلي، يشمل جل محاورالتواصل (إخبار، تنشيط، تحسيس، إنعاش ومرافعة، البحث عن الإنخراط في مسلسل أو عملية، التشارك، الوعي، الإجماع، إلخ...) ويقترح أيضا الحلول المناسبة خلال عملية التخطيط وتنفيذ استراتيجيات ومخطط التواصل.

إن هذا التحليل لسياق الإتصال يجب أن يفضي إلى تعريف أو وضع إطار مؤسساتي أوعند الإقتضاء، إلى سياسة للتواصل.

تحديد الفئات المستهدفة

يجب تحديد وتحليل مساهمة ودور كافة الأطراف المعنية وهي :

- الفاعلون «الداخليون»، ويتجلى دورهم في تنسيق وتطعيم وتنشيط مسلسل التخطيط الإستراتيجي التشاركي الذي يؤدي إلى إعداد المخطط الجماعي للتنمية.

- الفاعلون «الخارجيون»، ويتجلى دورهم في المشاركة الفعالة في مسلسل المشاورات، والذين يعتبرون المزودين الرئيسيين بالمعطيات والمعلومات أو أصحاب القرار، حسب وضعهم القانوني

وقيمتهم من حيث تأثيرهم على دينامية الجماعة (أصحاب القرار، المستفيدون، الناطق الرسمي، الخبراء، القياديون المحليون ذو الرأي، الفاعلون الثقافيون والإقتصاديون والإجتماعيون، إلخ...).

ومن أجل فاعلية أكبر على مستوى الوقع التواصلي تبعا للدورالمنوط بالفاعلين الخارجيين، فإنه من الملائم تجزيء هذه الفئة إلى مجموعات مستهدفة، خصوصا فيما يتعلق بالمستفيدين من المخطط الجماعي للتنمية (نساء، رجال، أطفال، منعشون، صناع، أصحاب القرار على المستوى الجماعي والجهوي والوطني ...) والفاعلين المشاركين في تنفيذه.

تحديد غاية وأهداف التواصل

إن هدف التواصل هو وصف للنتيجة المنتظرة من تدخل تواصلي لدى شخص أو مجموعة أشخاص مستفيدين أو مؤسسة أو منظمة (مدنية، غير حكومية، خاصة، إلخ...). ويجب تحديد الغاية والأهداف حسب :

- مراحل المخطط الاستراتيجي التشاركي وكل مرحلة من مراحل إنجاز المخطط الجماعي للتنمية.
- مجموع الفاعلين المكونين للأطراف المعنية والفئات المستهدفة المستفيدة.
- المشاريع المزمع إنعاشها.

تحديد مقاربات التواصل الأكثر ملاءمة

يتعلق الأمر بتحديد المناهج والمقاربات المناسبة الخاصة بكل الأطراف المعنية أوالفئات المستهدفة لتحقيق غايات وأهداف التدخل التواصلي. وعلى سبيل المثال :

- مقاربة تشاركية : نقاش، استشارات عمومية، مجموعات، بحوث، استطلاعات الرأي، إلخ...
- تنشيط المسلسل: تكوين المنشطين والمقررين، لقاءات عمل، محاضر، لوحات قيادة.
- دعائم للتفكير: تحسيس، إرشاد، وثيقة مكتوبة، كتيبات، ملصقات، عرض سمعي- بصري، مسرح شعبي...
- دعائم لاتخاذ القرار: وثائق الخبراء، المرافعة، هرم اتخاذ القرار...

إعداد الأدوات والخطابات الأساسية ووسائط التواصل والدعائم المناسبة

يتعلق الأمر بصياغة مضمون الخطاب (أفكار، مواضيع وصبغة) الذي يتوجب تمريره حسب الفئات المستهدفة والأهداف المسطرة خلال مراحل التخطيط الإستراتيجي التشاركي. ومن أجل استهداف هذه الفئات، يجب تحديد الادوات المناسبة واختيار قنوات ودعائم التواصل الفعالة :

- القناة المؤسساتية : مؤسسات عمومية وخاصة، النظام التربوي، شبكات وكلاء التنمية، المنظمات غير الحكومية، إلخ...
- القناة الإعلامية : الأجهزة الإعلامية، التكنولوجيا الجديدة للتواصل، كالتلفزة والمذياع والصحافة المكتوبة والإعلان...
- القناة الإجتماعية التقليدية : الزعماء (الرؤساء التقليديون، الأعيان، الأطر، المثقفون...) وشبكات أخرى رسمية وغير رسمية (جوار، تجمعات مختلفة)، ومناسبات تقليدية.

يتعلق الأمر بتحديد العناصر الأساسية لتنفيذ مخطط التواصل وتدبيره والمراقبة الموجهة مع تقييمه، وهي :

- الإطار المؤسساتي القادر على ضمان تنفيذ استراتيجيات التواصل.
- تصميم أو تصاميم لصياغة أدوات التواصل.
- مخطط الموارد البشرية والتجهيزات الضرورية.
- برنامج الأنشطة : ميثاق المسؤوليات، مخططات عمل مدققة، الجدول الزمني للأنشطة (مبيان غانت) (diagramme de Gantt) ومخطط التدبير، مرفوقة بمؤشرات التتبع والتقييم.
- تصميم مالي والميزانية من أجل تحقيق مخطط التواصل.

2.1. النتائج المنتظرة

- معرفة جيدة واستيعاب لمسلسل إعداد المخطط من طرف كل من سيتم إشراكهم في توجيه وتنفيذ هذا المسلسل.
- تواصل تفاعلي يساعد ويسهل التبادل بين جميع الشركاء.
- خطب واضحة تساعد على تنظيم محكم ومشاركة فعلية للسكان.
- توفر متواصل للوثائق ولوسائل الإعلام.

3.1. الأدوات والدعائم

- دليل لإعداد المخطط الجماعي للتنمية.
- دليل للمساطر.

- الميثاق الجماعي.
- مجموعة من «جذاذات التواصل» قصد توظيفها خلال إعداد المخطط الجماعي للتنمية. ويتعلق الأمر بجذاذات تصف المقاربات، الأدوات، ومسارات التواصل، إلخ....
- نماذج جذاذات مهيأة مسبقا لترتيب المعطيات.
- نموذج تواصل في المخطط الجماعي للتنمية.
- حقيبة التكوين.

ويوضح البيان التالي، بشكل موجز، مثالا لنموذج يمكن استعماله من أجل :

- تحديد الأهداف التواصلية حسب الأطراف المعنية ومراحل مسلسل إعداد المخطط الجماعي للتنمية.
- تحديد الأنشطة الواجب القيام بها في إطار مخطط التواصل.
- اختيارالأدوات والمقاربات والوسائط اللازم استعمالها خلال الأنشطة أو عمليات التواصل.

البيان 1 : مخطط التواصل

مستهدفو مخطط التواصل	مراحل مسلسل المخطط الجماعي للتنمية	مخطط التواصل		
المستوى/ الأجهزة		الأهداف	الأنشطة الأساسية	مقاربات/أدوات/ وسائط الإتصال
المستهدفون - المواطنون والمواطنات - الفاعلون الاقتصاديون **المستوى الجماعي** - المجلس الجماعي - الفريق التقني الجماعي - اللجنة الجماعية للتخطيط التشاركي - المنظمات غير الحكومية - المجتمع المدني **المستوى الإقليمي** - اللجنة التقنية الإقليمية - الفريق الإقليمي للمواكبة	**1. التهييء والإنطلاقة**	- تحسيس السكان حول أهمية المخطط فيما يخص تنمية الجماعة - تحسيس وتكوين المشاركين فيما يخص المنهجية والدعم المرتقب - إخبار المصالح الخارجية - إخبار وتعبئة السلطات العليا فيما يخص الموارد	- منتدى لإخبار السكان - الانطلاقة الرسمية للمسلسل /ندوة جهوية - عقد ورشات لتحسيس ولتكوين المشاركين وللفريق المكلف بإعداد المخطط الجماعي للتنمية - وثائق مبسطة لمسلسل المخطط الجماعي للتنمية وجدول الانشطة وهيئة التنفيذ - وثائق تقنية متعلقة بالمسلسل والأدوات والتقنيات	**مقاربة تشاركية/ دعائم للتفكير :** - نقاشات عمومية - عروض سمعية- بصرية - كتيبات - وثائق للنشر والتعميم - وثائق الخبراء - تكوين المنشطين والمقررين القنوات : مؤسساتية وإعلامية
	2. الحالة الراهنة والتشخيص التشاركي	- إخبار سكان مختلف الدواوير والهيئات المحلية فيما يخص المعاينات والتشخيصات القطاعية والترابية	- عقد ورشات ومنتديات للإعلام والتفكير - تقديم ونشر نتائج المعاينات والتشخيصات (تركيبة)	**تنشيط المسلسل/ مقاربة تشاركية :** - بحوث / مجموعات عمل - استشارات عمومية - وثائق الخبراء **القنوات: إعلامية واجتماعية تقليدية**

مستهدفو مخطط التواصل المستوى/ الأجهزة	مراحل مسلسل المخطط الجماعي للتنمية	مخطط التواصل: الأهداف	الأنشطة الأساسية	مقاربات/أدوات/ وسائط الإتصال
(المستوى الجهوي) المستوى المركزي - الخلية التقنية للمديرية العامة للجماعات المحلية	**3 التخطيط**	- تقاسم الرؤية والتوجهات الإستراتيجية ومشاريع المخطط الجماعي للتنمية	- عقد ورشات ومنتديات للتفكير والعمل - تقديم موجز للنتائج/الرؤية، والمحاور الإستراتيجية والمشاريع - وثائق مفصلة حول المخطط الجماعي للتنمية	**دعائم التفكير واتخاذ القرار :** - عرض سمعي- بصري - وثائق للنشر والتعميم - وثائق الخبراء - نقاشات عمومية **القنوات : مؤسساتية وإعلامية**
	.1.3 عملية الإنسجام	- إنعاش المخطط الجماعي للتنمية كآلية للتعاون بين الجماعات	- عقد ورشات ومنتديات للتفكير والعمل - تقديم موجز للنتائج/الرؤية والمحاور الإستراتيجية والمشاريع - وثائق مفصلة للمخططات الجماعية للتنمية المحلية ومخطط التنمية المشترك بين الجماعات	**دعائم التفكير واتخاذ القرار :** - عرض سمعي-بصري - وثائق للنشر والتعميم - وثائق الخبراء - نقاشات عمومية **القنوات : مؤسساتية وإعلامية**

مستهدفو مخطط التواصل المستوى/ الأجهزة	مراحل مسلسل المخطط الجماعي للتنمية	مخطط التواصل: الأهداف	الأنشطة الأساسية	مقاربات/أدوات/ وسائط الإتصال
المستهدفون - المواطنون والمواطنات - الفاعلون الاقتصاديون **المستوى الجماعي** - المجلس الجماعي - الفريق التقني الجماعي - اللجنة الجماعية للتخطيط التشاركي - المنظمات غير الحكومية - المجتمع المدني	**4. تقديم النتائج للسكان والمصادقة على المخطط الجماعي للتنمية من طرف المجلس الجماعي**	- إخبار السكان حول الإختيارات المتخذة وشرحها، وكذا للتحكيمات المعتمدة - ضمان التزام المنتخبين	- عقد منتدى مع السكان - عقد جلسة للمجلس الجماعي	- جمع عمومي - عرض سمعي- بصري - وثيقة المخطط الجماعي للتنمية
	5. المرافعة ومخطط تعبئة الموارد	- الحصول على الدعم المالي والحث على المشاركة في التنفيذ	- وثائق تركيبية حول المخطط الجماعي للتنمية - التكوين والتحسيس حول تقنيات طلبات الدعم	دعائم اتخاذ القرار - المرافعة وعرض سمعي- بصري - كتيبات - وثائق للنشر والتعميم - وثائق الخبراء

مستهدفو مخطط التواصل المستوى/ الأجهزة	مراحل مسلسل المخطط الجماعي للتنمية	مخطط التواصل: الأهداف	الأنشطة الأساسية	مقاربات/أدوات/ وسائط الإتصال
المستوى الإقليمي - اللجنة التقنية الإقليمية - الفريق الإقليمي للمواكبة **(المستوى الجهوي)**	**6. التتبع**	- الإخبار عن تقدم الأشغال المتعلقة بإعداد المخطط الجماعي للتنمية - الإخبار عن تقدم إنجاز المشاريع المتعلقة بالمخطط الجماعي للتنمية	-عقد جلسات عمل والتتبع (أسبوعية/ شهرية) - تحيين النظام المعلوماتي الجماعي - توزيع محدود للوحات القيادة والمحاضر - تقديم بصفة رسمية ودورية (كل أربعة أشهر على سبيل المثال)	**- تنشيط المسلسل/ دعائم اتخاذ القرار:** - عقد لقاءات للتتبع - عرض سمعي- بصري - تقارير ومحاضر و لوائح القيادة **- القناة : مؤسساتية**
المستوى المركزي - الخلية التقنية للمديرية العامة للجماعات المحلية	**7. التقييم**	- خلق ثقافة التقييم - الأخبار عن تحقيق أهداف المخطط الجماعي للتنمية - تعديل السياسات العمومية المحلية	- تقييم وتوثيق نتائج المشاريع - النشر على مستوى الأشخاص المستهدفين - عرض موجز للنتائج العامة	**دعم اتخاذ القرار :** - عرض سمعي- بصري - جلسات عمل - وثائق الخبراء **- القنوات : مؤسساتية وإعلامية**

الفصل الثالث

التتبع

1. التتبع

تعتبر عملية التتبع جزء لا يتجزء من مسلسل إعداد وتنفيذ المخطط الجماعي للتنمية. فخلال إنجاز هذا المخطط، يسمح التتبع بالحكم على حالة ومدى تقدم إنجاز المشاريع المدرجة فيه وكذا تقدير مدى الوصول إلى النتائج والأهداف المتوقعة.

وبشكل عام، فإن التتبع هو عملية تصب في حسن التدبير، حيث يشمل جل الأعمال الرامية إلى المراقبة والتحليل بشكل منتظم لسير الأنشطة المدرجة في برنامج العمل، وذلك من أجل :

- التأكد من تنفيذ برنامج العمل كما هو مسطر.
- كشف وتفسير الفوارق المحتملة والقيام بالتعديلات الضرورية .
- التأكد من أن ملاءمة الموارد/الأنشطة الحالية تسمح ببلوغ النتائج المرتقبة.

ويستلزم التتبع جمع وتحليل ومقارنة وتبادل المعلومات حول تقدم المشروع على مستوى برمجة الأنشطة والميزانية. وفي إطار التخطيط الجماعي، يتم الإستعانة كذلك بنظام معلوماتي جماعي يسمح بتوفير المعلومة الجيدة في إطار اتخاذ قرار قيادي يساعد على إيجاد الحلول.

إن تتبع المخطط الجماعي للتنمية يهدف إلى تقييم تقدم تنفيذ المشاريع من جوانب متعددة كالتكلفة، الآجال، الجودة، النتائج، إعادة تقويم الموارد، إضافة أومراجعة نشاط، الترخيص بمواصلة الأنشطة، إلخ...

وهكذا، فإن الأمر يتعلق بتزويد المسيرين المشاركين في إعداد وإنجاز المخطط الجماعي للتنمية، وأصحاب القرار وكذا المستفيدين من مشروع التنمية بـ:

- نظام يساعدهم على متابعة وتوجيه وتنفيذ الأنشطة والموارد (المالية والمادية) والنتائج المسبقة.
- نظام إعلام استراتيجي يطعم مسلسل القياس وتقييم نتائج المشاريع وحالة إنجازها، من جهة، كما يمد منظومة القرار بمبررات وتخصيص الموارد، من جهة أخرى.
- نظام تواصلي شفاف (متجنب للتشويش والإشاعات) مفيد لتحسين العلاقات بين المنتخبين والمواطنين ولمشاركتهم في تنمية وسطهم.

الشروط المسبقة

- كل هدف من الأهداف النوعية التي تم تبنيها في إطار المخطط الجماعي للتنمية تمت هيكلته حسب عدة برامج ومشاريع تنموية، بالإضافة إلى توثيقه على شكل جذاذات مشاريع أو برامج يتم وصفها في كتيب تدبير المشاريع أو البرامج والمعطيات المرجعية الترابية كما تم استخلاصها أثناء مرحلة الحالة الراهنة والتشخيص التشاركي.
- تهييئ مخطط التنفيذ، بطريقة شمولية ومفصلة بالنسبة لمختلف المخططات السنوية والمتعددة السنوات : مخطط الأنشطة (البرمجة)، مخطط الموارد (المادية والمالية) ومخطط النتائج.
- إعداد جدولة الإنجاز وبرمجتها في الوقت المناسب.
- تحديد مخطط الميزانية والمصادقة عليه من طرف المجلس الجماعي وكذا الجهات المانحة.
- توصل كافة الأطراف المعنية بمخطط العمل.

- التعرف على السياسات الوطنية التي تأخذ بعين الإعتبار المعطيات القطاعية والترابية والمعطيات المتعلقة بالجماعة على مستويات مناسبة.
- إعداد وجمع المعطيات الضرورية لتتبع المشاريع المدرجة في المخطط الجماعي للتنمية بطريقة منتظمة وعلى المستوى الترابي المناسب.

1.1 سير الأشغال

يستوجب وضع نظام التتبع القيام بالأنشطة التالية :

تحديد أهداف نظام التتبع

يجب تحديد حاجيات التتبع التي تتغير وفق طبيعة وحجم وأهداف المشاريع والهياكل التنظيمية والأطراف المعنية. وتختلف الحاجيات الخاصة بإدارة المشروع عن الحاجيات الخاصة بالشركاء أو بالمؤسسات المانحة. هذا يعني بأن السؤال الرئيسي الذي يجب طرحه هو: «لمن ولأية غاية توجه المعلومة ؟». وفي الغالب، فإن طبيعة المشروع هي التي تحدد الجهة المعنية بالمعلومة.

إنتقاء المعلومة والمؤشرات المناسبة

يتعلق الأمر باختيار المعطيات (تغيب المعلمين، التقليص من الهدرالمدرسي، تطور توزيع المهام الإنتاجية، التغيير في أساليب الإستهلاك) الضرورية لاتخاذ القرار وتقديمها على شكل مؤشرات تسمح بقياس تقدم إنجاز الأنشطة المتعلقة بمشروع ما من ناحية الموارد والنتائج.

يجب أن تسمح المؤشرات بقياس الفوارق بين النساء والرجال، الفتيات والفتيان في الانشطة الإقتصادية والإجتماعية والإستفادة من الموارد والولوج إلى الخدمات... ويبقى اختيارها مبنيا على الأسئلة الآتية :

- أي معلومة تشير إلى فاعلية أو عدم فاعلية تنفيذ الأنشطة وهل تحققت الأهداف أو سوف تتحقق ؟
- أي معلومة يمكن أن تجمع وتحلل بدقة يتم استغلالها ؟
- ما هي القدرة على معالجة واستعمال المعلومة ؟
- ما هي المعلومات التي يحتاجها الشركاء والجهات المانحة ؟

تعيين أعضاء الفريق المحلي المكلفين بمهام إدخال المعطيات وتحليلها.

تجميع المعطيات والمعلومات من أجل التتبع

خلال اختيار المؤشرات، من المهم الحسم في كيفية الحصول على المعطيات و المعلومات (مصادر خارجية، ملفات المشاريع، بحوث ميدانية، مناهج تشاركية...) ومن يتوفر عليها، من أجل تجميعها وإدخالها وتحيينها.

ويجب جمع المعلومات الأساسية المتعلقة بالجماعات المحلية وساكنتها وبيئتهم، قبل إنطلاق أنشطة المشروع، حتى يتسنى تحديد وقع هذا الاخير.

تحليل المعطيات

إن تحليل المعطيات يمكن من الحصول على معلومات حول الجماعة (تحليل متقاطع للمشاريع، تفاعلات خارجية...) ومن تفسيرالتغيرات الجارية والتي لها علاقة بالموارد المعتمدة من

طرف المخطط الجماعي للتنمية أو التي تمخضت عن تأثيرعوامل خارجية.

لهذا الغرض، يجب تحديد :

- طرق التحليل.
- المكلف بتحليل المعطيات (حسب مستوى تدبير المشاريع واستعمال المعلومة).
- وقت تجميع وتحليل المعطيات.

ويتم إسناد هذه العملية إلى الفريق التقني الجماعي. وتستلزم المواكبة من طرف الفريق الإقليمي للمواكبة والمصالح الخارجية أومن طرف خبراء خارجيين.

تقديم المعلومة من أجل استعمالها على شكل تقرير للتتبع

يكتسي اختيار طريقة عرض النتائج أهمية بالغة ويجب أن يتلائم والمستهدفين ومستعملي المعلومة. ويمكن أن تتخذ طرق العرض الأشكال الآتية :

- تقارير دورية.
- عروض رسمية.
- مختصرات تنفيذية.
- لوحات القيادة.
- نشرات.

يتم إعداد تقارير للتتبع من طرف الفريق التقني الجماعي وتقديمها لرئيس المجلس الجماعي (كل ثلاثة أشهر أو مرتين في السنة أو سنويا) ويتم إرسالها إلى اللجنة التقنية الإقليمية والمديرية العامة للجماعات المحلية.

2.1 النتائج المنتظرة

- نظام إعلام عملي.
- مخطط جماعي تنموي متابع.
- معرفة التطورات المنجزة والمساهمة في تحقيق النتائج المرجوة.
- مسلسل لإتخاذ قرار موضح.
- متدخلون مشاركون.
- مستفيدون راضون.

3.1 أدوات ودعائم الإستعمال

- إطار منطقي (مشاريع، برامج وسياسات).
- جذاذات مشاريع أو برامج.
- مؤشرات للتتبع.
- لوحات القيادة.
- نظام معلوماتي تراتبي (نظام معلوماتي، نظام معلوماتي جغرافي، نظام معلوماتي جماعي...) للمساعدة في اتخاذ القرار ويتضمن معلومات إستراتيجية عملية وأساسية، يمكن أن يستعملها كل حسب حاجياته (حسب قدرات كل جماعة).
- تقنيات التحليل (مالية واقتصادية واجتماعية...).
- إطار تدبير مؤسساتي (تدبير متمركز نحو النتائج).
- تدبير المخاطر.

الفصل الرابع

التقيـــيـــم

1. التقييـــم

يستمد التقييم مرجعيته من «مشروع مجتمعي»، ويسائل بالخصوص أسس السياسة المحلية المتبعة. إنه نشاط يرمي إلى خلق ثقافة جديدة لتدبير الشأن العام، تهدف إلى المساعدة على إعادة توجيه السياسة المتبعة. فالتقييم يخضع للقرار السياسي ويتجاوز حتى الإطار الجماعي. فهو يخص أهداف السياسة المتبعة بالنظر لرهانات التنمية المحلية (ملاءمة ومناسبة الصلة) والأهداف المرتبطة بالوسائل المعبئة (الإنسجام) والإمكانيات المرصودة بالنظر للنتائج المحققة (الفعالية) والأهداف المدرجة بالسياسة مقارنة مع النتائج المحققة (النجاعة).

تتعلق أهداف تقييم المخطط الجماعي للتنمية بالتنظيم والمشاركة (حالة الهياكل التي تنشط وتقود المسلسل ومدى الإرتباط مع باقي الشركاء...)، وبمسلسل إنجاز التخطيط، بآثارالمشاريع على الساكنة (يتم تحديدها من خلال مؤشرات معتادة تسمح بمقارنات وطنية ومؤشرات منبثقة من التقييم الذاتي مع السكان) وبالتطابق بين المشاريع وانتظارات السكان والموارد المعبئة.

ويعتبر التقييم جزء لا يتجزأ من اتفاقيات الشراكة وعقود البرامج.

الشروط المسبقة

- وضع الأهداف الإستراتيجية المحددة في المخطط الجماعي للتنمية بصفة واضحة.
- تحديد الوسائل المعبأة بالنسبة لكل مشروع.
- تحديد وتوفير مؤشرات الوقع قياسا مع المحاورالإستراتيجية للمخطط الجماعي للتنمية (الوضعية المرجعية والوضعية المنتظرة).

- توفير المعلومات الخاصة بشروط تنفيذ مشاريع المخطط الجماعي للتنمية.
- رصد ميزانية التقييم.

1.1. سير الأشغال

تطرح عملية التقييم عدة تساؤلات، من بينها تلك المتعلقة بالراغب فيها وشروط إنجازها.

تنظيم التقييم

ينبثق هذا التنظيم من مستويات إقليمية ومركزية، بارتباط وطيد مع المجلس الجماعي وذلك داخل لجنة التقييم. وتحدد هذه الأخيرة الأشغال والمسؤوليات بالنسبة لكل طرف و على كافة مراحل التقييم التالية وهي :

- الصياغة.
- المقاييس المرجعية.
- اختيار المكلفين بالتقييم (داخليين و/أوخارجيين).
- وضع المناهج.
- جمع المعطيات.
- تحليل المعطيات.
- تحرير الخلاصات.
- تمرير وتوجيه التقارير.

ويكتسي دور المكلف بالتقييم أهمية بالغة، من حيث وجوب توفره على وضعية تسمح له بالحياد التام.

مرحلة ومدة التقييم

يتطلب تقييم نتائج المخطط الجماعي للتنمية وطرق تنفيذه أن تكون الإنجازات جد متقدمة. ويمكن أن ينجز التقييم في منتصف المسار أو بعد نهايته. وعلى ضوء مدة المخطط الجماعي للتنمية والإنتدابات الإنتخابية، يمكن أن تنجز عمليات التقييم كل ثلاث سنوات (نفس مدة البرنامج الثلاثي).

وتستهدف هذه العمليات بالدرجة الأولى المشاريع والبرامج وكذا وقعها. كما يمكن القيام بعمليات تقييمية حول الآثار التراكمية، وذلك على فترات زمنية طويلة.

2.1. النتائج المرتقبة

- يجب على فريق التقييم أن:

- يبين كيفية بلوغه إلى خلاصاته وأن ويعلل توصياته.
- يقترح كيفية تنفيذ التوصيات.
- يتأكد من الإجراءات التي يجب اتخاذها لضمان تفعيل التوصيات.
- يسمح للأشخاص المنخرطين في تنفيذ المشاريع بالتعليق على النتائج والتوصيات ومسلسل التقييم.

النتائج المنتظرة

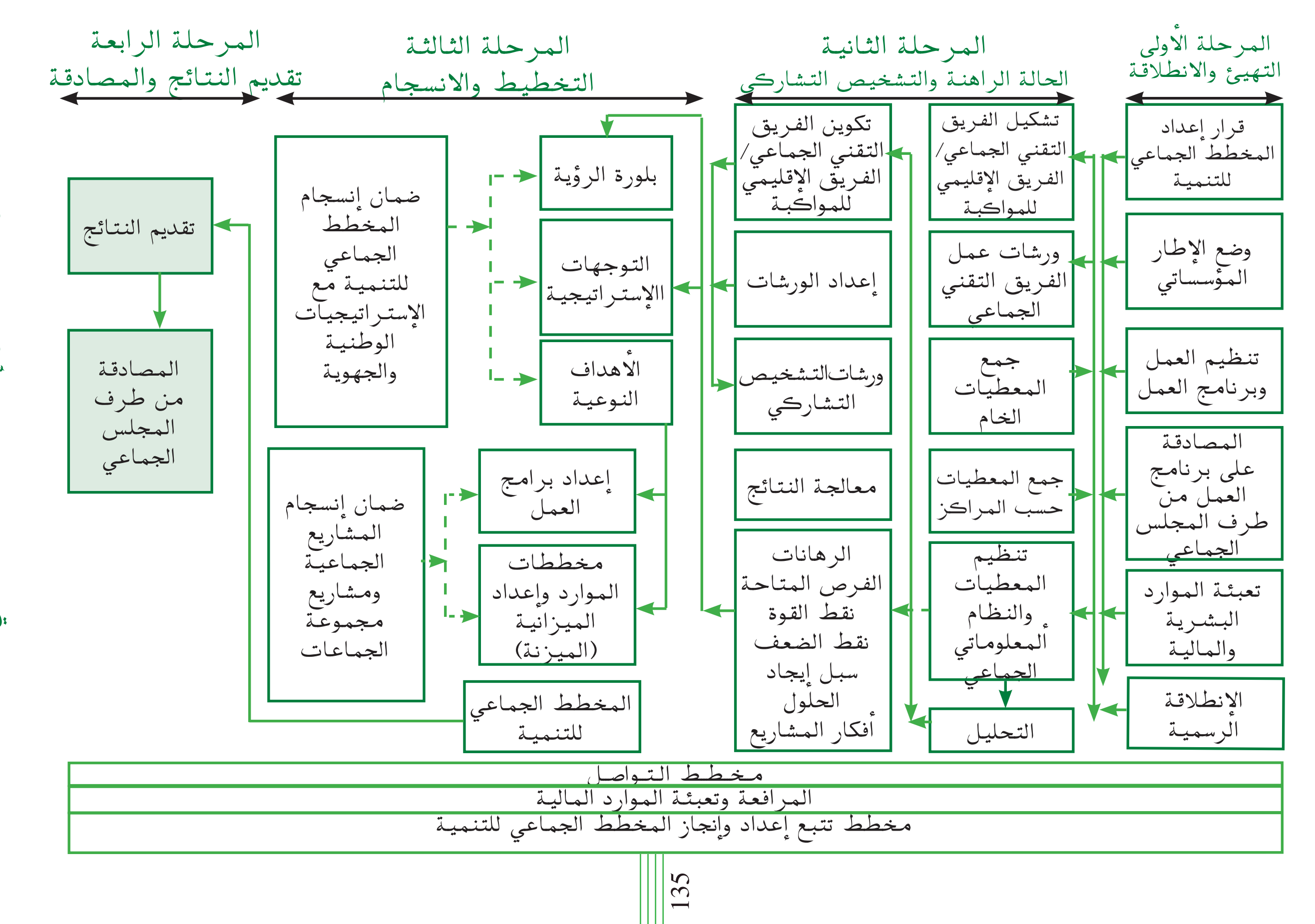
- مسلسل اتخاذ القرار واضح المعالم.
- أهداف إستراتيجية مراجعة.

- تقدير أحسن للإنعكاسات ووقع المشاريع على ظروف عيش السكان.

3.1 الوسائل والدعائم المستعملة

- نموذج المقاييس المرجعية لتحديد التدقيق (Audit) الداخلي والخارجي.
- نموذج تقاريرالتقييم.

البيان 1 : مسلسل إعداد المخطط الجماعي للتنمية



البيان 2 : الجدول الزمني لإعداد المخطط الجماعي للتنمية

المراحل الاساسية	أ	ن	د	ي	ف	م	أ	م	ي	ي	غ	ش	أ
الإعداد والإنطلاقة	x	x											
الحالة الراهنة والتشخيص التشاركي			x	x	x	x							
التوافق حول التشخيص							x						
التخطيط والإنسجام								x	x				
تقديم النتائج للفاعلين والمصادقة على المخطط من طرف المجلس الجماعي										x			
تعبئة الموارد/ الشراكة											x	x	
الميزنة													x

لائحـــة البيـانات

الجزء	الفصل	البيان	الصفحة
الجزء الثاني : مراحل إعداد المخطط الجماعي للتنمية	**الفصل الرابع :** تقديم النتائج للفاعلين والمصادقة على المخطط الجماعي للتنمية من طرف المجلس الجماعي	البيان 1 : التخطيط وعملية الانسجام وتقديم النتائج والمصادقة على المخطط الجماعي للتنمية»	91
		البيان 2 : المسار المفضل لمسلسل إعداد المخطط الجماعي للتنمية	92
الجزء الثالث : الأنشطة الأفقية من أجل إعداد وتنفيذ المخطط الجماعي للتنمية	**الفصل الأول :** المرافعة وتعبئة الموارد المالية	البيان 1 : مرحلة «المرافعة وتعبئة الموارد المالية»	106
	الفصل الثاني : مخطط التواصل	البيان 1 : مخطط التواصل	117
	الفصل الرابع : التقييم	البيان 1 : مسلسل إعداد المخطط الجماعي للتنمية	135
		البيان 2 : الجدول الزمني لإعداد المخطط الجماعي للتنمية	136

مطبعة وزارة الداخلية
يونيو 2010